ESTIMATES

National Film Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/51-2003
ISBN 0-660-62414-1

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

104-06508/

National Film Board of Canada

Performance Report

For the year ended March 31, 2003

Sheila Copps
Minister of Canadian Heritage

TABLE OF CONTENTS

PART I: MESSAGES

A. Minister's Message.....5
B. Government Film Commissioner's Message..... 6

PART II: OVERVIEW OF THE NATIONAL FILM BOARD

1. Mandate and Mission 9
2. Description of NFB Program and Service Areas 10
3. A Changing Environment 12
4. Key Risks 13
5. Main Partners 14
6. The NFB's Contribution to Government Priorities 16
7. Societal Indicators: *Canada's Performance* 17

PART III: THE NFB'S PERFORMANCE

1. First Strategic Outcome 19
2. Second Strategic Outcome 29
3. Third Strategic Outcome 35

APPENDICES

I CONSOLIDATED REPORTING 39

II FINANCIAL PERFORMANCE 40
A. Financial Summary Tables 41

III BACKGROUND ON THE NATIONAL FILM BOARD 46
A. Organization Chart 46

IV OTHER INFORMATION 48
A. Contact List 48
B. Legislation Administered and Associated Regulations 48

PART I

Minister
of Canadian Heritage

Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

The Canadian Heritage Portfolio, which includes the National Film Board of Canada (NFB), collaborates with partners across Canada to develop policies and deliver programs that help strengthen the connections between Canadians and encourage understanding between our diverse communities.

The NFB is instrumental in fostering access to our culture and heritage, and building a strong and vibrant Canadian society. Outside of our borders, we endeavour to present Canada as an international model of diversity, as seen in our cultural heritage, bilingualism, and multiculturalism.

The NFB is a unique centre of creative excellence dedicated to increasing knowledge and understanding of Canada's social and cultural realities through documentaries and animated films. As well, the NFB supports the development of emerging professionals and new talent from Aboriginal and cultural minority communities. International partnerships are also important, as they contribute to the development of bold and high-quality NFB co-productions.

This Performance Report highlights the important contributions from a key member of the Canadian Heritage Portfolio. Through this report, the NFB presents us with the results of its established partnerships and collaborations. It also sends a message that the Government of Canada and its employees take pride in strengthening and promoting our artists, athletes, language and cultural communities.

Sheila Copps

Canada

Government Film Commissioner's Message

The National Film Board is a public cultural institution that makes a strong and distinctive contribution to Canada and to Canadians. Despite dramatic changes taking place technologically, demographically and economically in Canada and around the world, the NFB continues to be relevant, and essential to a growing number of Canadians. Canadians have told us as much. They support the NFB as a public institution.

Well into the second year of the NFB's new strategic plan, I am happy to report that the quality of the documentaries, children and youth programming and works for the Internet that we produced in 2002-2003 are garnering niche and mass audiences via the pathways of television, both specialty and conventional, movie theatres, home videos, libraries, schools, mediatheques and the Internet.

Despite audience fragmentation of the Canadian television system, Canadians want to see more documentaries because such films contribute to an understanding of current issues. In fact, Canadians are as interested in documentaries as drama series and sitcoms.

As a public producer, the NFB gives primacy to the subject matter of its audiovisual works in terms of depth of analysis and experimentation in form. Most of the time, new talent and new voices are telling the stories. The NFB is particularly committed to giving full expression to Aboriginal stories and stories that originate from Canada's culturally diverse communities. We continue to help Canadians make sense of the complexity around them, urban and community issues, big picture and grassroots issues.

Young people have made the Internet their media of choice and want to be stimulated and entertained with Canadian sources. They view the Internet as more important than television.[1]

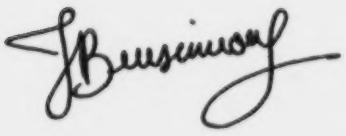
We value our partners that are varied and allow us to leverage our human, technical and financial resources and encourage innovation and creativity.

Canadians are also profoundly affected by what happens in the far reaches of the globe. The NFB's international dimension is serving Canadians well - providing a Canadian perspective on issues and an opportunity to make a contribution to a global audiovisual culture. NFB works reflect Canada to the world, giving meaning to the federal government's agenda of promoting cultural diversity.

---

[1] Standing Committee on Canadian Heritage, *Our Cultural Sovereignty: The Second Century of Canadian Broadcasting*, June 2003.

As we continue to be challenged by rapid and extraordinary change in the communications environment, the NFB's public purpose takes on special significance. The NFB is well positioned to fulfil its mandate: as a public place for Canada's new voices to tell Canadian stories that matter to Canadians; as an innovator in form and content, thereby strengthening the creative industries of the new economy; as a conduit to reach audiences at home and abroad, through various media and communications technology.



Jacques Bensimon
Government Film Commissioner
and Chairperson of the National Film Board of Canada

PART II

PART II: OVERVIEW OF THE NATIONAL FILM BOARD

1. Mandate and Mission

The National Film Board (NFB or Board) is the federal government agency responsible for administering the *National Film Act*.

Since 1939, the NFB has played an essential cultural and social role as a public producer and distributor and has given to Canadians and to the world original Canadian contributions in documentary, animated film and dramatic features.

The Board's legislative mandate is *"to initiate and promote the production and distribution of films in the national interest and, in particular,*

- *to produce and distribute and promote the production and distribution of films designed to interpret Canada to Canadians and to other nations;*
- *to engage in research in film activity and to make available the results thereof to persons engaged in the production of films;*
- *to advise the Governor in Council in connection with film activities;*
- *to discharge such other duties relating to film activity as the Governor in Council may direct the Board to undertake."*

The NFB sets forth its mission as follows:

> *To produce and distribute distinctive, culturally diverse, challenging and relevant audiovisual works that provide Canada and the world a unique Canadian perspective.*

The NFB's vision where :

> *The NFB is recognized as being indispensable to all Canadians as the world-renowned public producer and distributor of audiovisual works that are socially relevant and innovative.*

Further information on the organization, such as the organization chart, the description of programs and other details, are provided in the appendices.

2. Description of NFB Program and Service Areas

Description of National Film Board Program

The NFB is a cultural agency reporting to the Minister of Canadian Heritage. It is administered by a Board of Trustees appointed by the Governor in Council and chaired by the Government Film Commissioner.

The NFB is a unique centre for the creation of audiovisual materials. NFB films are produced in both official languages through its English and French Programs, by in-house and independent filmmakers across the country. The NFB maintains production facilities in Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montreal, Quebec City, Moncton and Halifax.

Internationally, the NFB has offices in Paris (headquarters for the European commercial distribution operation) and New York.

The NFB is an integrated production and distribution organization with an extensive film collection, a conservation laboratory, and post-production and R & D facilities located at its operational headquarters in Montreal. Its Government Relations Service operates from Ottawa, while its Communications and Outreach Development, Commercial Distribution, Human Resources and Administration branches are principally located in Montreal.

Description of Service Areas

The NFB represents one program, one business line, and one mandate: "to interpret Canada to Canadians and to other nations." It does this through the resources and activities of three service lines: production of audiovisual works, distribution of these works to Canadian and foreign audiences, and administration of the NFB's business.

As a *public producer*, the NFB ensures that Canadian realities and imagination are interpreted through films that are of high quality, that permit innovation and artistic and technological advancement, and that address major social issues and different aspects of daily life.

As a *public distributor*, the NFB ensures that its films reach general-interest and niche audiences through distribution channels and networks best suited to its mission, while seeking to maximize revenues.

As a *public agency*, the NFB ensures good governance of its activities and resources by encouraging creativity, productivity and accountability in its staff. It also ensures stewardship of its heritage audiovisual collection through conservation, preservation and accessibility, using advanced technologies.

Financial Information

Actual spending (in thousands)	*2001-2002*	*2002-2003*
National Film Board		
Planned Spending (net)	$ 60,607	$ 61,158
Total Authorities (net)	$ 64,728	$ 67,096
Actual Spending (net)	**$ 63,091**	**$ 66,263**

Note: The summary financial information above includes three figures showing:

The amount planned at the beginning of the fiscal year (Planned Spending)

Additional spending which Parliament decided to grant the department in light of changing priorities and unexpected activities (Total Authorities)

The amount actually spent (Actual Spending in 2002-2003)

Planned and actual allocation of the NFB's financial resources among the objectives described in Part III:

Planned and Actual Allocation
(in thousands)

	Planned		*Actual*	
Production	$ 40,930	67%	$ 40,932	62%
Distribution	$ 13,800	23%	$ 17,919	27%
Management Support	$ 6,428	10%	$ 7,412	11%
Total	**$ 61,158**	**100%**	**$ 66,263**	**100%**

3. A Changing Environment

A large component of the NFB's productions are destined for the Canadian broadcasting system. The broadcasting environment is facing challenges which will have some impact on all the players - broadcasters and producers. As a public producer of Canadian television programming, the NFB is affected by the rapid and dramatic changes in the communications environment.

A recent report issued by the Standing Committee on Canadian Heritage *(Our Cultural Sovereignty: The Second Century of Canadian Broadcasting)* describes Canadian broadcasting and the challenges of new technology, globalization, corporate convergence and the high expectation of Canadians. The Committee takes particular note of the system's current audience fragmentation and its impact on Canadians' access to Canadian programming. The Committee also singles out the importance of transition by broadcasters to digital production and transmission and Internet broadcasting.

These are some of the challenges being faced by the NFB in the type of productions destined for television, community distribution, theatres and for the Internet. The impact of audience fragmentation is profound in that revenues generated are affected and greater effort has to be placed in promotion and marketing of programs to ensure that Canadian audiences can find Canadian programming among the hundreds of digital services currently offered to subscribers. The NFB requires an even greater presence on television than it currently has because of the myriad of channels available. Increased choice has, of course, also raised the standard for what audiences want and expect. As the report from the Committee notes, "programs will have to be innovative, captivating and imaginative to survive."[2] A program now has to compete against 350 or more programs.

One of the challenges for the NFB is that it does not have control over scheduling of its programs. While the control rests with the broadcaster, the NFB seeks to take a lead role in developing creative solutions to promote its programming (this is discussed in more detail under Second Strategic Outcome on page 29).

In the near future, the NFB, like other producers of Canadian content, will have to consider the impact of personal video recorders (PVRs) and broadband VOD on television viewing. In the U.S., more than 1 million homes already have PVRs and tend to watch what is on the machine rather than what is on television.

We should stress, however, that despite audience fragmentation, documentaries continue to attract growing television audiences, with exceptional documentaries garnering in excess of one million viewers.[3] These figures clearly show that the NFB should continue to produce documentaries which resonate with Canadians.

---

[2] Standing Committee on Canadian Heritage, *Our Cultural Sovereignty: The Second Century of Canadian Broadcasting*, June 2003.

[3] Nordicity Group, *Economic Profile of the Canadian Documentary Production Industry*, March 2003, page 1

There are also particular challenges being faced by the Canadian documentary production sector. Despite the popularity of the genre for independent producers, the surge in demand brought on by the increase in specialty services has forced down the average hourly budgets of documentaries, putting more culturally oriented, or point-of-view documentaries, at risk. As a public producer, this places a larger responsibility on the NFB. But there is currently an absence of broadcasting incentives for point-of-view (POV) documentaries and even less for feature-length ones. A number of studies address the lack of incentives and consider the special case of POV documentaries. One proposal is that more resources be made available.

The Internet is another challenge. It has helped create a new culture, especially among young people whose media experience is vast compared to that of previous generations. A significant portion of today's youth view the Internet as a more important communications medium than television but the emerging trend is that concurrent television and Internet use will be commonplace in the future.

4. Key Risks

With the application of best practices in modern comptrollership, with the ongoing identification and evaluation of risks through regular audit work, and in meeting its legislated and administrative reporting obligations, the NFB continues to enhance its risk management framework.

As part of the Treasury Board's Modern Comptrollership Initiative, the NFB completed an evaluation (*Évaluation des pratiques modernes de gestion à l'Office national du film*) of its ability to fulfill the different criteria and developed a three-year action plan for implementing the improvements identified. While the timeframe proposed by Treasury Board is seven years, the NFB proposes to implement most of the actions within the next three years in order to be consistent with the timeframe of the NFB's 2002-2006 Strategic Plan.

An accomplishment in 2002-2003 was in the tracking of revenues in distribution. The NFB developed a module that generates distribution contracts on a monthly basis.

In 2002-2003, the NFB shared its audit expertise with Telefilm Canada and to this end, an arrangement is planned which will enable both organizations to optimize their audit resources and maintain a consistent position in matters of mutual concern.

As the relative importance of certain risks varies over time, the NFB monitors them carefully and adjusts its risk strategies as necessary.

External Risks

External risks that influence our performance include changes in Parliament and in government organization and management practices.

External risks also include insufficient access to distribution and broadcast channels for NFB productions. With limited access, unsatisfactory time slots in programming schedules, and lack of on-screen identification, Canadians cannot view or have limited viewing or knowledge of NFB films. In this scenario, the NFB has great difficulty engaging Canadians in a dialogue on issues that matter to them. Thus, the NFB is at risk of not delivering on part of its mandate and corporate objectives.

We should add that scheduling and promoting Canadian television programs are not a problem unique to the NFB. Canadian broadcasters typically prefer American programming because of the advertising revenues generated. The report from the Standing Committee on Canadian Heritage *(Our Cultural Sovereignty: The Second Century of Broadcasting)* singles out the importance of the federal government in identifying strategies to promote Canadian programming, especially with audience fragmentation.

Mitigating Risks

To mitigate its risks, the NFB is increasing its efforts to implement the Treasury Board's *Integrated Risk Management Framework*, which is a continuous, proactive and systematic process to understand, manage and communicate risks from an organization-wide perspective. For the NFB this is about making strategic decisions that contribute to the achievement of the NFB's overall mandate and corporate objectives.

5. Main Partners

The NFB is continuing its leadership in film and audiovisual production by joining with prestigious partners to develop and co-produce ambitious, high-quality audiovisual programs.

Partnerships are essential to the NFB's success and to the fulfillment of its mandate. It is only through partnerships that the NFB can undertake diversified activities and enter new fields. This means forging alliances with broadcasters, with telecom companies, with major production houses, social organizations and corporations. Partnerships also take the form of collaboration agreements with other public agencies.

Production and Distribution Partners

To carry out its productions and distribution plan, the NFB often collaborates with private-sector production and distribution companies and works with private or public broadcasters to co-produce, broadcast or distribute its films.

The NFB partners with the Canadian independent production sector. In 2002-2003, the NFB co-produced 10 films with the private sector. These partnerships allow the NFB to pool creative and financial resources with small and large players from Halifax to Vancouver.

An initiative which the NFB expects to finalize shortly is a partnership with the SRC to distribute part of their catalogue in international markets. In addition, the NFB partners with distributors of Canadian educational materials to make them available to schools online.

As part of its distribution activities, the NFB put in place in 2002-2003 a new Acquisition Policy for non-NFB products. The NFB now acquires titles for distribution that complement the Board's collection and that have commercial potential.

In March 2003, the NFB announced major international partnerships with France 2, Film Australia and National Geographic. The NFB's alliance with France 2 will lead to the production of Canada/France documentary features while the agreement with Film Australia includes co-productions, R&D, and new technologies. In the case of France 2, the NFB will be responsible for international distribution of the films produced.

In addition, in May 2003, the NFB also announced the World Documentary Fund in collaboration with the UK Film Council and the BBC that will result in the production of high-profile NFB co-productions in Canadian and international theatres as early as the fall of 2003. This $3.4 million agreement will result in three to four feature-length documentaries. The NFB's participation in the first year is for $500,000, most of which has already been recouped on the first production. There are already two co-productions in the works under this agreement: *Game Over: Kasparov Against the Machine* and *Diameter of the Bomb*.

Heritage Portfolio Partners

To achieve some of its objectives, the NFB relies on the support and co-operation of the Department of Canadian Heritage and its portfolio agencies, in order to ensure that heritage activities are coordinated for the benefit of all Canadians and that they are in keeping with government-wide priorities.

Furthermore, the NFB participates with other member agencies and Crown corporations on a number of Department of Canadian Heritage committees, working groups and clusters (e.g. the Outreach Cluster, the Arts Cluster, the Audiovisual Cluster and the International Cluster). These are groupings of representatives from cultural agencies, Crown corporations and branches within the department that are mandated by the Deputy Minister to look into common areas, to share information, expertise and lessons learned, to develop policy and strategic frameworks, and to leverage resources and finances.

The NFB often works with federal cultural organizations to produce or distribute films. It is harmonizing policies with Telefilm Canada and the Canada Council for the Arts while seeking ways to increase production and broadcasting opportunities with CBC/SRC.

An example of cross-collaboration between the NFB and other Government of Canada cultural agencies is the launch of the SPARK program for culturally diverse producers. The NFB initiated this three-year program with Telefilm Canada and the Canada Council for the Arts.

The NFB was also an important participant in the Minister's Forum on Cultural Diversity with other agencies.

Institutional Partners

The NFB also maintains its partnership with a network of public libraries across Canada to lend its films in communities that would otherwise have little or no access to NFB works.

6. The NFB's Contribution to Federal Government Priorities

The Government of Canada through the Department of Canadian Heritage is committed to contributing to a cohesive and creative country in which all Canadians have opportunities to participate in our cultural and civic life. The NFB contributes directly to the Department's following strategic objectives:

1. *Canadian Content*: Promoting the creation, dissemination and preservation of diverse Canadian cultural works, stories and symbols reflective of our past and expressive of our values and aspirations.

   Through its production program, the NFB produces Canadian content which provides Canadians access to Canadian stories and perspectives. Told in a diversity of voices, in both official languages, this content has an enduring value for Canadians because it helps them frame both "big picture" and local issues. NFB productions communicate a sense of pride in Canada's history, diversity, traditions and accomplishments and promote Canadian values and cultural interests not only here but around the world.

2. *Connections*: Fostering and strengthening connections among Canadians and deepening understanding across diverse communities.

   The NFB offers opportunities for Canadians to connect with and understand each other and their communities. As demonstrated by its track record, the NFB is committed, first and foremost, to connecting with Canadians and providing them with content that reflects them, challenges them and shares with them Canada's aspirations.

The NFB is committed to increasing its contacts with Canadians from school children to adults, to allow them access to the full NFB legacy. Access and information points include:

- CinéRobothèque (Montreal) (100,000 visitors in 2002-2003)
- Mediatheque (Toronto) (11,400 visitors from opening November 22 to March 31, 2003)
- NFB Web site
- Television broadcast of NFB films
- CineRoute
- NFB Film Club (A membership program offering benefits like public screenings to connect the NFB to viewers in their home towns making good use of outreach partnerships)
- Master classes to put professional filmmakers and students in touch with one another
- Public Library Partnerships (48)

3. *Cultural Participation and Engagement*: Fostering access to and participation in Canada's cultural life.

   NFB productions are a catalyst for dialogue and debate, a means of exchange and a source of social and cultural development. Canadians feel a connection to the NFB and are engaged to participate.[4] There is a shared citizenship among Canadians through stories, cultural expression and interaction.

Support to Government Agenda

The NFB also supports the government agenda as outlined in the 2002 Speech from the Throne: *The Canada We Want*, in its commitment to innovation, training, and serving the special constituencies of children, youth, Aboriginal people, and culturally diverse communities. The NFB plays a significant role in each of these areas, which are addressed further in this report.

7. Societal Indicators: Canada's Performance

The NFB's strategic outcomes are identified in *Canada's Performance* under the fourth theme of "the strength and safety of Canadian communities" and under a sub-theme entitled "Canadian Culture and Heritage are Preserved and Internationally Recognized". The two strategic outcomes that are listed include the following:

- production of relevant, excellent and innovative audiovisual works that help Canadians understand Canada and the world;
- available, accessible and valued audiovisual works and a brand that is recognized by Canadians and international audiences.

[4] Pollara survey and Decima survey show that a majority of Canadians (86%) are familiar with the NFB and 78% approve of government funding.

PART III

Part III: The NFB's Performance

1. First Strategic Outcome

Production of relevant, excellent and innovative audiovisual works that help Canadians better understand Canada and the world.

Key Partners

The NFB partners with private independent producers, broadcasters (public, private and specialty) domestically and internationally. In 2002-2003, the NFB placed special emphasis on alliances with Canadian broadcasters such as APTN, the History Channel, CBC/Radio Canada and Vision TV.

Key Targets

⇒ Produce point-of-view documentaries on major social issues and portrait of everyday life

⇒ Produce animated shorts in a variety of animation techniques and forms, enabling creators to give full expression to their imagination and creativity

⇒ Develop interactive projects for young audiences.

The NFB's slate of production varies greatly in content, treatment and target audiences so it is difficult to report on the performance of each film. Some productions released during the year are highlighted to give concrete examples of the work accomplished. There are, however, key targets that the NFB wishes to achieve.

The Board places emphasis on fostering a diversity of voices (expressed in diversity of subject matter, genre and filmmaker (emerging, culturally diverse or Aboriginal); reaching both mass and niche audiences depending on the target audience for the work; achieving recognition for quality, creativity and innovation through performance at festivals and awards garnered; and feedback (to the extent possible) from the various audiences served.

The NFB is an important producer of Canadian content and as such is focused on ensuring that its program is relevant to Canadians, both young and old. This means that productions have to focus on social issues important to Canadians as well as on new technologies that can broaden content forms and connect with young Canadians.

Because of the dramatic changes in the Canadian broadcasting system, namely that it is being re-shaped by digital distribution (both in terms of increasing number of channels and in terms of production and distribution technologies), the NFB, like other producers and broadcasters, has had to revisit the methodology being used to measure audiences.

Measurement tools are still not sophisticated enough to assess, for example, the value of watching an NFB documentary on a specialty documentary service versus a general-interest service. In other words, it is difficult to measure the impact of watching an NFB production on deepening the understanding and knowledge of Canadians.

Until such tools become more sophisticated, the Board uses other indicators that demonstrate the overall results of the NFB's production.

Program, Resources and Results Linkages

There are two production programs: one serving English-language productions and the other French-language productions.

In 2002-2003, approximately $41 million was allocated to meeting this strategic outcome, about $25 million for English-language production and about $16 million for French-language production. This split reflects the two-thirds, one-third linguistic split, a government policy. The NFB continues to target a majority of its production resources to films focused on social issues with a smaller portion dedicated to more artistic and experimental projects.

1. Diversity of Genres and Subject Matter in NFB Productions

In 2002-2003, the NFB completed 60 new productions, which included 10 co-productions with the private sector. This number represents a decrease from 2001-2002 due to the natural variations that occur in the cycle of production and also due to the fact that 2002-2003 was a transition year in the adoption of a new strategic plan and the hiring of new senior management.

These include animation, documentary and multimedia products on a variety of themes and topics designed to meet the interests, needs and concerns of large segments of the Canadian population or with more specific contents designed for niche audiences.

Benefits of this objective can only be assessed and measured in the long term. One of the challenges for the NFB is to continue to ensure that its works interpret changing realities and allow the expression of new voices and new social phenomena.

Number of Productions by Genre: 2002-2003

Documentaries	38
Animated films	18
Animated films with interactivity	4
Total	**60**

Traditionally, NFB documentaries tackle major issues and contribute to the advancement of Canadian society. In 2002-2003, these timely documentaries were produced:

A Country Doctor: Director Alastair Brown asks incisive questions about the situation of doctors in a healthcare context beset with problems. Dan Curtis's two films in ***Bearing Witness*** (a three-film series) focus on people struggling with life-threatening illnesses.

In ***L'Homme trop pressé prend son thé à la fourchette,*** Sylvie Groulx examines the hectic life of adults who have to split their time between family and work.

In ***Life with Dad,*** Ray Harper examines the growing phenomenon of child-raising by single fathers.

In ***Hubert Reeves: conteur d'étoiles***, director Iolande Cadrin-Rossignol tackles ecology, and astrophysicist Hubert Reeves reminds us of our responsibility for the survival of life on earth.

In ***Ceux qui attendent***, director Herménegilde Chiasson deals with the thorny conflict on Miramichi Bay, New Brunswick, between non-Native Acadians and Mi'kmaq fishermen of Burnt Church. He presents the Acadians' view of the events.

Children and Youth

The NFB's special focus on producing works for young people and involving them in the filmmaking process helps young Canadians connect to other Canadians and provides opportunities for youth to learn about Canadian history, identity, values and heritage. In 2002-2003, the NFB produced 22 works specifically aimed at children and youth, four of which were interactive.

Filmmakers concerned with young voices and educational themes span the country.

For example:

Elbow Room/Distances is a colourful animated short by Diane Obomsawin that encourages tolerance;

I Want a Dog, by director Sheldon Cohen is a charming animated story about a little girl who wants a dog;

Little Armadillos directed by John Forrest explores the interconnectedness of worlds both large and small.

One of the year's highlights is Mediasphere, a new online resource centre for using NFB films in the classroom. The Mediasphere also features two interactive media projects: ***The Cyber-Terrorism Crisis*** and ***Contemporary Canada.***

The NFB site was enriched by the addition of eight new scientific quests in ***The Mission*** along with ***Ultrabug Cliposcope***, ***Focus*** and ***Arctic Mission***. ***Ultrabug Cliposcope*** allows kids to make their own animated films online. Users can create, save and edit their clips, then email them to friends or submit them to Cliposcope Screenings.

Arctic Mission, a tailor-made Web event to accompany the production of a major series of five documentaries on climate change, is a good example of the NFB's new Internet focus. Students from as far away as Uzbekistan watched life aboard the *Sedna*, and pose questions directly to the scientist and artist onboard.

Aboriginal and Culturally Diverse Filmmaking

Renowned Aboriginal filmmaker Alanis Obomsawin casts her cinematic nets into history to provide a context for the conflict in ***Is the Crown at war with us?*** The winner of the French Program's "Cinéaste autochtone" competition, Elisapie Isaac completed ***Si le temps le permet***, a film in the form of a letter in which the director returns to her Inuit roots.

A number of films produced in 2002-2003 focus on cultural diversity or were made by filmmakers from different cultural backgrounds:

- ***Bollywood Bound*** by Nisha Pahuja looks at India's film industry;
- ***Earth to Mouth*** by Yung Chang zeroes in on Asian vegetable farming;
- ***Flemingdon Park: The Global Village*** by Andrew Fiaz is about one subsidized housing complex – home to refugees and immigrants;
- ***Joe*** by Jill Harris is a portrait of Seraphim Joe Fortes, an immigrant from Barbados, and a prominent Vancouver personality;
- ***Kosovo: Fragile Peace*** by Moira Simpson shows us life and nation in the aftermath of building war.

The need for an audiovisual tableau to focus on a variety of issues – within and beyond Canada – remains significant as a means of exposing audiences to different points of view and helping preserve a strong social fabric. In 2002-2003, the NFB signed partnership agreements with five Canadian and foreign production and distribution companies and institutions.

These include Institut national de l'audiovisuel; ARTE France; Lark International (a consortium of four PBS stations; Film Australia; the UK Film Council and BBC. The partnership with the BBC and the UK Film Council has resulted in the creation of the World Documentary Fund. The purpose of this Fund is to support the production of full-length documentaries destined for theatres.

Overall, the subject matter covered in NFB films included:

- *People and Cultures of Canada*
- *Culture and Arts*
- *Cultural Diversity*
- *Physical Geography/Nature/Environment/Arts and Media*
- *Social/Legal/Moral Issues*
- *History/Politics/Government*
- *Psychology/Interpersonal Relationships*
- *Sports and Recreation*
- *Childhood/Adolescence/Family Issues*
- *Science and Technology*

2. Level of Audience Satisfaction and Interest in the NFB and NFB Films

Television Audience Size

This indicator is an evaluation of how well we succeeded in our objectives of stimulating interest in our films and reaching the largest possible audience.

The largest and best-documented audience is the one reached through television, our primary distribution medium. As a significant contributor to distinctive Canadian content on the Canadian broadcasting system, NFB productions are seen across Canada on a variety of channels from conventional networks to specialty and digital channels. Since 2001, the NFB has shared partnership in the digital broadcast channel, the Documentary Channel (with CBC and Corus). Through its co-productions, the NFB extends its brand value and that of its partners.

In 2002-2003, there were an average of 200 telecasts monthly of NFB productions on the Canadian broadcasting system and an average monthly reach of 1.2 million Canadians.

It should be pointed out that the methodology used for audience measurement is constantly being refined. The NFB undertook to enhance its performance reporting by developing new tracking tools that provide impact measurement results.

The NFB is now tracking its performance with TV audiences on a monthly basis with more detailed information being available to the NFB on its productions in terms of genre-specific programs, comparative data on the Board's reach compared to various television networks, and generally access to information about the NFB audiences regionally, linguistically and demographically. For example, if we examine the monthly reach of NFB films, we note the following:

Monthly Reach of NFB Productions on Various English and French TV Networks

2002-2003

April	2,090,000
May	726,000
June	2,063,000
July	929,000
August	935,000
September	792,000
October	1,342,000
November	1,516,000
December	1,290,000
January	1,877,000
February	406,000
March	726,000

When we examine the percentage of NFB television audience contributed by the various networks in 2002, we note that NFB productions were especially visible on the CBC, Radio Canada, TVA, History Television, Vision TV, Bravo, Canal D, Télé-Québec and the W Network.

A number of films had outstanding television attracting audiences of half a million or more. TVA's broadcast of *5 pieds 2 pouces, 80 000 livres* attracted an audience of 951,000 and Radio Canada's broadcast of ***Il parle avec les loups*** attracted 533,000.

Number of NFB Productions Telecast

	2001-2002	2002-2003
English	1,521	2,200
French	672	620
Total	2,193	2,820

Research in audience measurement is ongoing and the NFB is a member of a task force that has representatives from Telefilm Canada, the Canadian Television Fund, the CRTC, Statistics Canada and the Department of Canadian Heritage. The mandate of this group is to work with broadcasters and audience data suppliers, BBM and Neilsen to improve the measurement system. This work will soon result in improved audience tools. These tools will provide more precise information on the performance of Canadian television programming.

Web Site Development and Traffic

The year 2002-2003 was a turning point for enhancing and promoting the NFB's Web site. A central reason for this is a desire to consider the Internet not only as an infinite space for posting press releases, promotional information and multimedia content but also as a package of specialized channels enabling programming of an annual schedule of events and enriched media content.

Web Site Usage

	2001-2002	2002-2003
Page views	26,069,470	30,162,775
User sessions	2,508,047	2,781,709

Over 30 million page views were recorded on the NFB's Web site in 2002-2003 during some 2.7 million user sessions, averaging 15 minutes each. This represents a significant increase in the total number of visitors to the NFB site.

Public Screenings and Workshops

Close to 60,000 Canadians viewed films through the NFB's public screening program, with discussions after the film.

The *Talespinners* series of culturally diverse and relevant animation shorts for children was screened over 2,000 times, in libraries, daycares and community centres across Canada.

3. Canadian Attitudes, Recognition and Support of the NFB

The national survey commissioned by the NFB in 2001 provided valuable information on Canadians' attitudes and use of documentary films; and their recognition and support of the NFB. The results are being used as a benchmark to assess ongoing efforts by the NFB, and as guidelines to developing new strategies for the organization.

The survey revealed that the NFB had to 1) do more to ensure that Canadians recognize an NFB film when they see it on television; 2) make its films more widely available on TV; and 3) better promote its films. A priority in 2002-2003 has been to build alliances with selected broadcasters to ensure better accessibility and promotion of NFB productions on conventional networks such as the CBC/Radio Canada, specialty channels such as APTN, Vision TV, and on digital channels such as the History Channel.

Analysis of client satisfaction data and information will also help more accurately define priorities for improving service, as prescribed in the Government of Canada's *Service Improvement Initiative*.

4. Performance at Canadian and Foreign Festivals

Recognition of the excellence of NFB films by industry peers in Canada and abroad is an objective measure of the competitiveness – and thus the quality, relevance and innovativeness – of the NFB's productions. The following table shows the number of awards won by NFB productions in festivals during this fiscal year, compared with the results of last year.

Awards Won by Productions

	2001-2002	2002-2003
Canada	43	42
International	80	106
Total	123	148

The NFB, its filmmakers and productions have amassed an extraordinary collection of awards and honours which signal recognition of excellence and innovation. This year, we received 148 awards and special mention from Canadian and international festivals and events, an increase of 20% from 2001-2002. Of the total awards, 82 were for animation; 62 were for NFB documentaries and 4 for the NFB's Web site.

Several filmmakers garnered special distinctions in 2002-2003. Daniel Sekulich won six awards, including the UNESCO prize and the Special Jury Prize, at the International Festival of Environmental Films and Videos (FICA) for his film ***Aftermath: The Remnants of War.*** Martine Chartrand took home nine awards for ***Black Soul/Ame Noire*** on top of the ten prizes that she won in 2001-2002 and the Berlin Film Festival's Golden Bear award the year before that. Pjotr Sapegin won ten awards for ***Aria.***

Paul Driessen, whose short feature ***The Boy Who Saw the Iceberg/Le garçon qui a vu l'iceberg,*** was singled out for various honours in previous years, received another four awards in 2002-2003, including the Special International Jury Prize at the International Animation Festival in Hiroshima, Japan.

Christopher Hinton's ***Flux*** won 11 awards, including the FIPRESCI award at the International Animated Film festival in Annecy, France. John Weldon, director of ***The Hungry Squid,*** received five prizes, including the Genie Award for Best Animated Short.

Jesse Rosensweet's ***The Stone of Folly*** cornered four prizes, including the Jury prize in the Short Film category at the prestigious International Film Festival in Cannes, France. Cordell Baker, who was honoured by eight awards in 2001-2002, won another eight in 2002-2003 with ***Strange Invaders/Tombé du ciel,*** including a Special Prize at the International Animation Festival in Hiroshima, Japan.

5. Reflection of Diversity Through Representativeness of Filmmakers

Aboriginal Peoples

The NFB has long been Canada's premiere producer and distributor of Aboriginal films.

In 2002-2003, five projects were made by the Aboriginal Filmmakers Program (AFP). The AFP is a national program designed to encourage and support the production and co-production by Aboriginal filmmakers of relevant, innovative, high-quality audiovisual works; and to contribute to the professional development of Aboriginal Peoples working in the Canadian film and television industries.

Diversity

The NFB plays a leadership role in fostering cultural diversity on and off the screen. A number of films produced in 2002-2003 focus on cultural diversity or were made by filmmakers from different cultural backgrounds. Some of examples are already itemized under "Diversity of Genres and Subject Matter". Other examples are:

- Alison Reiko Loader's ***Showa Shinzan***, an animated short set in Japan;
- ***Sleeping Tigers: The Asahi Baseball Story*** by Jari Osborne tells the story of a team of baseball players of Japanese origin.

In May 2002, the French Program welcomed the three winners of the ***Nouveaux Regards*** competition, open to visible minority francophones. Hind Benchekroun's project offers an unusual look at identity by tracing the career of a songstress in the Muslim tradition. Hyacinthe Combary of Burkina-Faso plans to encourage us to rethink our views of popular beliefs in a world of disappearing values and traditions. Michka Saal will explore social issues and intercultural relations in a police setting.

And for the English-language market, the second edition of the Canada-wide ***Reel Diversity*** competition was launched. The five winners each have the opportunity to make a 40-minute documentary that will be aired by Reel Diversity's broadcast partners: CBC television, Newsworld and VisionTV. For more details on these programs consult the NFB Web site at www.nfb.ca.

These are the starting points for making socially relevant films that embody the cultural diversity of Canada: films that not only depict visible minorities, but are created by individuals from these communities. Such works encourage dialogue and debate, and help create a galvanizing force for tolerance through mutual understanding and appreciation.

Emerging Filmmakers

Over 35% of all NFB films are made by emerging filmmakers. In addition, the NFB is committed to developing young filmmakers by giving them the opportunity to make a film in a professional filmmaking milieu through a variety of initiatives. Among those, we should underline these two programs:

- Filmmaker Assistance Program (FAP)
- Aide au cinéma indépendant – Canada (ACIC)

Projects Supported

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Aide au cinéma indépendant (ACIC)	66	51	87
Filmmaker Assistance Program	173	195	229
Total	239	246	316

Management Practices

In 2002, the NFB hired an expert in audience measurement, which has resulted more sophisticated tracking tools. As we noted in Part 1 of this document in "A Changing Environment", this information is critical in the new broadcasting environment of 350 channels.

This sophisticated tool, for example, provides the NFB with data on the channels Canadians watch for documentaries. This information gives relevance to the NFB production program because we know that the NFB's productions will be watched by Canadians. It also provides market information to assist the NFB better promote its productions.

The NFB's Synchrone system is a valuable tool for accessing performance information, both qualitative and quantitative.

As well, the Electronic Rights Management System (ERMS) being developed will assist the NFB to acquire rights for production purposes and sell licences. It is an advanced sophisticated clearing house for copyright information.

On a general note, the NFB began implementation of its three-year action plan on Modern Comptrollership (in line with Treasury Board policy). The implementation of this Plan ensures that the NFB is using modern management practices in line with the standards of the federal government (see pages 13 and 37).

2. Second Strategic Outcome

Optimize audiences in Canada and outside Canada for NFB productions and co-productions through access on conventional and specialized television, theatrical and non-theatrical distribution networks and channels.

Key Partners

The NFB partners with broadcasters (public, private and specialty), distributors and other institutions domestically and internationally. In 2002-2003, the Film Board placed special emphasis on alliances with broadcasters such as APTN, the History Channel, CBC/Radio Canada and Vision TV.

Key Targets

One of the NFB's prime responsibilities is to ensure that it uses all distribution channels to reach Canadian and foreign audiences in different markets by means of effective marketing strategies and facilitating access to its film collection, which is one of the most important components of Canada's audiovisual heritage. The overall goal remains to increase use of NFB audiovisual productions by broadcasters, educational institutions, libraries and other markets. The key targets include the following:

⇒ Boost the presence of NFB productions in the various distribution networks
⇒ Develop and diversify markets in Canada and abroad
⇒ Ensure the conservation of the collection and make it more accessible

By focusing on these targets, the NFB hopes to re-connect the NFB with Canadians through screenings, the media, the Internet, storefronts, librairies, museums and schools and memberships.

Program, Resources and Results Linkages

There are a number of activities that together support this objective: communications and outreach development, information management and activities related to the Internet. One of the reasons for this corporate regrouping is that the NFB believes that it can work in a more coherent service-oriented directorate that covers information/communications range from information management to screenings and storefronts. This is very much in line with media convergence, with Canadians accessing information and audiovisual products via diverse pathways.

The resources for this strategic outcome was approximately $18 million in 2002-2003. Approximately $13.8 million had been planned and the increased resources can be explained by the opening of the Mediatheque in Toronto and resources needed for digitization of the NFB collection via the Memory Fund.

The results of this program can be measured using the following indicators:

- ⇒ Progress made in the development of new markets as well as diversification of markets as measured by revenues generated and rentals of NFB productions;
- ⇒ Access to the NFB's audiovisual holdings as measured by use of the collection, including use of the CineRoute pilot service for on-demand delivery of films via the Internet.

1. Market Development and Diversification

The revenue generated and the number of transactions processed are indicators of the effectiveness of the NFB's marketing strategies, success achieved, and the appeal of NFB productions in various markets.

Canadian and Foreign Markets

The NFB continued its partnership with the Documentary Channel which broadcasts approximately 50 hours of NFB programming per year with many of these being broadcast in NFB-branded slots. Given the importance of promotion and marketing in the new audiovisual environment, the value of this channel in creating audience loyalty is significant.

To boost the presence of NFB productions on the Canadian broadcasting system, the NFB produced a compilation called ***The Way We Were*** for Vision TV which generated excellent feedback.

While overall revenues decreased in 2002-2003 to $4.9 from $5.2 million in 2001-2002, revenues from international activities increased from $1.5 million in 2001-2002 to $1.9 million in 2002-2003. This overall decrease is explained by the changes taking place in the audiovisual environment and the fact that 2002-2003 was a transition year in terms of the NFB's implementation of a new strategic plan and the hiring of new senior management.

We also note that there were increases in revenues in the institutional and educational markets.

The following table shows the revenues by market (in thousands).

Revenues by Market

		2000-2001	2001-2002	2002-2003
CANADIAN	Television	922	1,137	702
	Theatrical	120	125	27
	Institutional & Educational	1,220	1,034	1,143
	Consumer	608	579	555
		2,870	2,875	2,427
	Stock Shots	677	783	648
	Subtotal	3,547	3,658	3,075
INTERNATIONAL	Television	977	548	749
	Theatrical	148	75	75
	Institutional & Educational	954	832	912
	Consumer	326	118	176
	Subtotal	2,405	1,573	1,912
	TOTAL	**5,952**	**5,231**	**4,987**

The NFB has established partnerships with 48 public libraries (down from 51 in 2001-2002 because of municipal mergers) across Canada. The libraries are granted preferential rates for acquiring NFB films in addition to receiving one copy of new releases (free of charge) in return for holding a large NFB collection and providing a loan or rental service for these films for their patrons. The partnership agreements also ensure access to NFB production in their own language to those living in official minority language situations, in line with the NFB's responsibilities under the *Official Language Act*, sections 41 and 42.

Film Loans by Partner Libraries

2000-2001	2001-2002	2002-2003
208,660	217,964	222,827

This market saw an increase of approximately 5,000 loans compared with the previous year.

2. Access to the NFB's Audiovisual Holdings

NFB Montreal and the new Toronto Mediatheque which opened on November 22, 2002, are key locations for interaction with the public. These high-tech facilities offer visitors access to the NFB collection with the option of choosing films and viewing them on the premises. Young people, school groups and families can also take part in animation workshops. Emerging filmmakers, film industry professionals and university students are invited to participate in master classes on documentaries and animation. In 2002-2003, NFB Montreal welcomed over 100,000 visitors, a slight increase over the figure for the previous year.

At the Toronto Mediatheque, over 11,400 visitors passed through the doors between the opening of the facility (November 2002) and the end of March 2003, including over 500 people during the first weekend. The Mediatheque generated approximately $14,000 in revenue during this period.

Utilization of the Collection

Over the course of the year, the CinéRobothèque catalogue was improved and more productions were made available to customers. The combined effect of more productions available and improved accessibility of information about the films helped maintain the use of this rich Canadian audiovisual heritage. A total of 24,235 people - 3% more than in 2001-2002-viewed films at the CinéRobothèque.

Different Titles* Sold or Rented in Canada and Abroad in 2002-2003, by Decade of Production

1924-1933	3 titles
1934-1943	80 titles
1944-1953	266 titles
1954-1963	426 titles
1964-1973	656 titles
1974-1983	870 titles
1984-1993	1,040 titles
1994-2003	1,528 titles
Total	**4,869 titles**

* *English and French versions are counted as different titles.*

† *The NFB is the repository of certain collections of films produced by other government agencies before it was founded in 1939.*

The appeal and interest of the NFB's collection to audiences in Canada and abroad should be noted here: almost 50% of the titles sold or rented were produced over 20 years ago. This is significant in that it shows that NFB productions remain important reference tools regardless of when they were produced. This also validates the importance of conserving NFB films and making them more accessible.

The NFB's CineRoute provides Canadian universities and research centres with on-line access to 800 NFB films.

As noted previously, the NFB is committed to establish more connection with Canadians and to ensure the conservation and accessibility of its collection. In terms of more connection points with Canadians, the NFB undertook a number of outreach activities, such as:

- Launched a bilingual membership program called NFB Film Club (Cinéclub ONF), which began in October 2002, and provides free subscription to *Focus* (NFB newsletter); special discount offers on selected products, invitations to film premieres, public screenings, master classes and workshops. As of March 2002, 2,751 members across Canada had joined.
- Provided access to digitized enrichment material, including audio and video clips and resources aimed at young people and educators via Mediasphere. In 2002-2003, the NFB added video excerpts as well as lesson plans and a space for teachers to exchange ideas on using NFB media in classrooms.
- Completed the digitization of excerpts of 7,000 NFB films. In 2002-2003, 3,400 excerpts of films were added to the multi-platform content management system accessible through the Internet.
- Increased the number of NFB titles available on CineRoute, and added a collection of films from the National Archives of Canada. By March 2003, there were 8,000 completed requests.
- Worked towards the CineRoute commodity Internet "test bed" to 2,000 consumers.

Management Practices

One of the priorities for 2002-2003 has been to unify the communications/visibility activities under one umbrella to better support the NFB brand and achieve greater efficiencies. In a communications environment where media is converging yet audiences are fragmenting because of choice in programming, the NFB's strategy is to move towards a more holistic approach to maximize the NFB brand.

While the indicators used above are useful in assessing the degree to which NFB productions are used in different markets by both Canadian and foreign audiences, the long-term challenge is to find the tools to measure the impact of the NFB's works on users, especially to evaluate how the NFB brand communicates the Canadian experience to Canadian and foreign audiences.

We should also note that the overall marketing strategies used by the Board to increase visibility and awareness of NFB audiovisual works are constantly being revisited to ensure effectiveness. One of the challenges is to measure the value of outreach activities in connecting Canadians to NFB productions.

The NFB's Synchrone system continue to be a valuable tool for accessing performance information, both qualitative and quantitative. This system is now the backbone of the Intranet.

On a general note, the NFB began implementation of its three-year action plan on Modern Comptrollership (in line with Treasury Board policy). The implementation of this Plan ensures that the NFB is using modern management practices in line with the standards of the federal government (see pages 13 and 37).

3. Third Strategic Outcome

To ensure efficient and responsible management of resources.

Key Partners

The NFB partners with various organizations to share costs and pool expertise to develop tools and systems to improve performance monitoring, tracking and management of resources. An important vehicle for leveraging resources are co-productions with production and distribution partners in Canada and abroad.

Key Targets

The aim is to strengthen the link between the NFB's use of resources and the outcomes achieved, and to ensure that resources are used efficiently and effectively. The key targets are:

- ⇒ to continue developing a modern, powerful and integrated information management system;
- ⇒ to keep administrative costs as low as possible;
- ⇒ to implement new mechanisms to better measure the performance of resources and operations.

Indicators used include:

- ⇒ allocation of resources to production compared to other areas;
- ⇒ improvements made to external and internal systems resulting in better tracking;
- ⇒ monitoring of resources;
- ⇒ use of evaluation, audits and other studies to anticipate and plan for potential changes to policies and programs and make appropriate adjustments in a timely fashion.

Program, Resources and Results Linkages

The resources for this outcome were $7.4 million in 2002-2003, which was $400,000 more than last year. The increase can be explained by an unanticipated increase of resources for Modern Comptrollership and program evaluation. The results achieved include the following.

One of the ways that the NFB ensures that resources are linked to outcomes is by allocating the majority of its resources to filmmaking. In 2002-2003, about $41 million of the NFB's budget was spent on filmmaking, compared with about $18 million on distribution and marketing and about $7 million on management support.

The NFB continues to make a special effort to keep administrative costs as low as possible. The management costs for production have slightly increased since 2001-2002, due to the fulfillment of vacant positions.

Production Resources
(thousands of dollars)

	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003
Production (direct costs)	$ 43,467	$ 40,613	$ 40,932
Administration of production	$ 1,696	$ 1,613	$ 1,738
Net cost of the NFB program	$ 63,042	$ 63,091	$ 66,263

The priority of the NFB, following the federal government's mandate, is to create high-quality works that brand Canada, connect Canadians to each other and connect Canada to other countries. The NFB engages in co-productions with various partners, further ensuring that resources are pooled with the private and public sectors.

1. Improvement to External and Internal Systems

Systems for production, distribution and administration were enhanced so that the NFB can meet its objectives to produce high-quality audiovisual works and to reach audiences as effectively as possible.

A key initiative is the NFB's implementation of its three-year action plan on Modern Comptrollership (in line with Treasury Board policy). This plan is a living document that has been broken down into actions and required reporting on a quarterly basis. Managers will be responsible for meeting objectives and will be accountable for results in their annual performance evaluations. A communications plan will be developed and be made available on the Intranet for employees to be aware of this project. It will allow us to integrate the numerous interdependent management improvement projects underway.

Other intiatives include:

⇒ The *Synchrone* integrated information and knowledge management system is now operational in that workflows have been harmonized and adapted to permit online approvals, according to delegated authorities. The contract module was completed this year as were several components including vaults management, news releases coordination and the phototheque. Work is underway to present this information on the Intranet, thus providing all employees with the capacity for knowledge management.

⇒ Progression of the Electronic Rights Management System (ERMS), a vital subset of Synchrone. The module for managing incoming rights (the rights the NFB must acquire in order to exploit a work), recently completed, permits easier and more efficient management of a very large number of rights from diverse sources. The NFB made progress on the construction of its outgoing rights module, which we

expect to complete in 2004. This module will allow the NFB to generate distribution contracts.

⇒ The Financial Operations team in conjunction with Information Technology carried out two migrations of Oracle financial applications as well as deploying the U.S online store. Revamping of the inventory module was also undertaken.

As a whole, these systems enable the NFB to better manage its resources, strengthening the links between resources and desired outcomes.

2. Client Satisfaction

To ensure quality service, adapt its service delivery and provide a better response to clients' needs, the NFB monitors client satisfaction and gathers feedback on a regular basis.

3. Use of Evaluations, Audits and Other Studies

One of the priorities for the NFB is to anticipate and plan potential changes to policies or programs which may be required because of environmental or other factors. The results of evaluation studies, audits and other studies provide comprehensive and relevant information on performance, allowing the NFB to enhance future operations. In some cases, these studies provide useful information on changing conditions.

The NFB is committed to undertaking evaluations and audits in line with the federal government's new policy. These studies assist in meeting the objective of managing resources more efficiently and effectively by anticipating changes to be made in policies and programs, explaining in a quantifiable manner the results and modifications to be made, undertaking risk management and implementing a long-term audit plan.

For 2002-2003, the NFB received an allocation of $100,000 from the Treasury Board's Centre of Excellence for Evaluation. These additional financial resources and the expert advice provided by CEE staff have enabled the NFB to develop a three-year evaluation plan, preparation of evaluation frameworks, and the actual undertaking of a greater number of evaluations.

Management Practices

The most important initiative is the NFB's three-year action plan on Modern Management Practices. This document serves as the NFB's strong commitment to modern management practices. The NFB is already engaged in a modern business culture and this initiative serves to both validate this culture and quantify the practices, strengthening transparency and accountability across the organization and at all levels.

Individual managers will be responsible for meeting targeted objectives as outlined in their performance evaluations. These objectives will be aligned with responsibility for budget and human resources.

While the timeframe proposed by Treasury Board is to implement this Plan in seven years, the NFB is committed to implementing it in the next three years, as part of our Strategic Plan.

APPENDICES

APPENDIX I: Consolidated Reporting

Modernizing Comptrollership

The NFB developed a plan for the implementation of modern comptrollership. In 2002-03, the NFB:

- Conducted an assessment of capacity (assessed present level of capacity and level needed for the future in the context of the 33 criteria identified by Treasury Board);
- Identified improvement opportunities;
- Developed a three-year Action Plan linked to the implementation of the NFB's Strategic Plan;
- Implemented the following: professional development program; succession plan; recognition plan; and improvement of quality control in information management systems.

Transfer Payments

In 2002-2003, the NFB disbursed $270,000 in transfer payments. Of this, $10,000 was in the form of grants to encourage award-winners at significant film events of national or international interest held in Canada, and the rest consists of contributions to support non-profit organizations working in the film sector and to help promote Canadian cinematography. These are always small amounts paid to a number of different recipients.

Special Travel Policies

Although, as a separate employer, the NFB may establish its own travel policy, in practice we follow Treasury Board's policy very closely; any differences would have an almost negligible effect. At the NFB, the same travel policy applies to all categories of staff, including Governor in Council appointees and executives.

Materiel Management

For the past several years, the NFB has kept records of its inventories of movable goods and goods held for sale (audiovisual products). Physical counts and re-assessments are done on a regular basis to ensure that our financial statements always show the actual value of these goods.

Service Improvement Initiative

The NFB monitors client satisfaction on a regular basis. In 2002-2003, the NFB commissioned a study to develop a strategy to optimize the performance of the customer call centre in accordance with the NFB's Strategic Plan.

APPENDIX II: Financial Performance

Tables 1 and 2 in show the appropriations granted to the NFB for 2002-2003 compared with actual spending. The variance between total authorities and actual spending results from unexpected delays in the unfolding of production projects. For example, shooting planned in Israel and Turkey was delayed for security reasons and International co-production contracts were only signed in April.

Table 3 shows changes in NFB spending over the past few years. The numbers indicate total spending funded from the parliamentary appropriation and revenues generated from NFB operations. Variances are due to fluctuations in revenues and to additions to the Vote to cover costs associated with special programs and initiatives including the Memory Fund, program evaluation, and Modern Comptrollership.

Table 4 shows respendable revenues. The proliferation of specialty television services has significantly pushed down licence fees paid for productions.

A small portion of our resources is used for transfer payments in the form of grants and contributions. The breakdown is presented in Table 5.

Table 6 presents the breakdown of the NFB Revolving Fund, which is used for funding the working capital for commercial activities and the net value of capital assets.

A. Financial Summary Tables

Financial Table 1 - Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)			
	2002 - 2003		
Vote/Program	**Planned Spending (net)**	**Total Authorities (net)**	**Actual Spending (net)**
85 National Film Board Revolving Fund - Operating loss	60,783	67,096	66,263
(L) National Film Board Revolving Fund	375	375	(53)
Total Agency	**61,158**	**67,471**	**66,210**

Note: The summary financial information includes three figures showing:

- The amount planned at the beginning of the fiscal year (Planned Spending).
- The amount authorized reflecting additional spending that Parliament decided to grant the departments in light of changing priorities and unexpected activities (Total Authorities) – includes fund carried forward from the previous year and adjustments in the collective agreements. It also includes special allocations received from the Memory Fund.
- The amount actually spent (Actual Spending 2002-2003).

The operating deficit shown under the NFB's revolving fund is totally offset by an annual parliamentary appropriation (Vote 85 for fiscal 2002-2003), which is a fairly unique situation for spending authorities. Only the working capital related to the NFB's commercial operations and changes in the net book value of capital assets are funded by a statutory appropriation (see also Table 6).

Financial Table 2 – Comparison of Total Planned to Actual Spending

Comparison of Total Planned to Actual Spending (thousands of dollars)			
	2002 - 2003		
NFB Operations	**Planned**	**Total Authorities**	**Actual**
FTEs	510	510	481
Operating*	69,433	75,746	73,170
Capital	–	–	–
Voted Grants and Contributions	250	250	270
Total Gross Expenditures	**69,683**	**75,996**	**73,440**
Less: Respendable Revenues	(8,900)	(8,900)	(7,177)
Total Net Expenditures	**60,783**	**67,096**	**66,263**
Other Revenues and Expenditures Non-respendable Revenues	–	–	–
Cost of Services Provided by Other Departments	29	29	18
Net Cost of the Program	**60,812**	**67,125**	**66,281**

* *Includes contributions to employee benefit plans and severance pay.*

Financial Table 3 – Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending (thousands of dollars)					
			2002-2003		
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned	Total Authorities	Actual
National Film Board Operations	71,064	69,998	69,683	75,996	73,440
Total	**71,064**	**69,998**	**69,683**	**75,996**	**73,440**

This table shows changes in NFB spending over the past few years. The figures indicate total spending funded from the parliamentary appropriation and from revenues generated by NFB operations. Variances are due to fluctuations in revenues and adjustments in the parliamentary appropriation.

For 2002-2003, the table shows the Planned Spending indicated in the Main Estimates at the beginning of the fiscal year. Total Authorities includes additional funding received to cover special program and initiatives such as the Memory Fund, Modern Comptrollership and funds carried forward from the previous year.

It should be kept in mind that the NFB has only one business line.

Financial Table 4 – Respendable Revenues

Respendable Revenues (thousands of dollars)					
			2002-2003		
Respendable Revenues	**Actual 2000-2001**	**Actual 2001-2002**	**Planned Revenues**	**Total Authorities**	**Actual**
National Film Board Operations	**8,022**	**6,907**	**8,900**	**8,900**	**7,177**
Total Respendable Revenues	**8,022**	**6,907**	**8,900**	**8,900**	**7,177**

Financial Table 5 – Transfer Payments

Transfer Payments (thousands of dollars)					
			2002-2003		
	Actual 2000-2001	**Actual 2001-2002**	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
Grants	8	13	10	10	10
Contributions	227	309	240	240	260
Total Transfer Payments	**235**	**322**	**250**	**250**	**270**

Financial Table 6 – Revolving Fund Financial Summaries

Revolving Fund Financial Summaries					
National Film Board Revolving Fund (thousands of dollars)					
			2002-2003		
	Actual 2000-2001	**Actual 2001-2002**	**Planned**	**Total Authorities**	**Actual**
Revenues (Parliamentary appropriation)	63,042	63,091	61,158	67,096	66,263
Net Expenditures	(63,042)	(63,091)	(61,158)	(67,096)	(66,263)
Profit or (loss)	0	0	0	0	0
Add items not requiring use of funds:					
depreciation/amortization	(2,770)	(2,969)	(2,000)	(2,000)	(3,847)
Changes in working capital	(28)	0.0	375	375	0.0
Investing activities:					
acquisition of depreciable assets	5,449	3,295	2,000	2,000	3,794
Cash (requirement)	(2,651)	326	375	375	(53)
Authority: cumulative (drawdown)	13,349	13,675	13,800	13,800	13,622

Note: The National Film Board's Revolving Fund is authorized by the *Revolving Fund Act* for commercial operations related to the production and exploitation of the collection of NFB audiovisual products.

APPENDIX III: Background on the National Film Board

A. Organization Chart

The following organization chart shows the organizational and hierarchical structure by which the NFB ensures the day-to-day management of its service lines to provide optimal performance in terms of efficiency and effectiveness.

Areas of Responsibility

The Program is directed by the Government Film Commissioner and is divided into nine major areas of responsibility:

English Program manages English-language production and marketing activities in Canada;

French Program manages French-language production and marketing activities in Canada;

Distribution is responsible for international sales and commercial activities, Stock Shot Library, various distribution support services and Customer Services;

Technical Services consists of equipment and maintenance services, editing and related services, sound post-production and image post-production;

Communications and Outreach Development includes Communications, Outreach Development, Government Relations, Collections Management, Information Management, and the management of the NFB's participation in Canadian and foreign festivals;

Administration comprises Financial Administration, Accommodations, Material Management and Information Technology;

Human Resources includes Human Resources Management, Training and the Employment Equity Program;

Planning consists of Planning, Evaluation and Internal Audit;

Board of Trustees Secretariat and Legal Affairs also includes Access to Information.

APPENDIX IV: Other Information

A. Contact List

- Maryse Charbonneau, Director, Administration
- Claude Parent, Director, Planning, Evaluation and Audit
- Audrey Doyle, Head, Evaluation and Senior Analyst

Anyone wishing to obtain further information from those responsible for the different service lines can find the necessary addresses and phone numbers on the NFB Web site at <www.nfb.ca>.

B. Legislation Administered and Associated Regulations

- *National Film Act*, R.S.C. 1985, c. N-8 (as amended November 1, 1995)

BUDGET DES DÉPENSES

Office national du film

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/51-2003
ISBN 0-660-62414-1

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Office national du film du Canada

Rapport sur le rendement

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2003

Sheila Copps
Ministre du Patrimoine canadien

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : MESSAGES

A. Message de la ministre 5
B. Message du commissaire du gouvernement à la cinématographie 6

PARTIE II : APERÇU DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

1. Mandat et mission 9
2. Description du programme et des secteurs de service de l'ONF 10
3. Un milieu en évolution 12
4. Principaux risques 13
5. Principaux partenaires 15
6. Contribution de l'ONF aux priorités gouvernementales 17
7. Indicateurs sociaux : *Le rendement du Canada* 18

PARTIE III : LE RENDEMENT DE L'ONF

1. Premier résultat stratégique 20
2. Deuxième résultat stratégique 31
3. Troisième résultat stratégique 37

ANNEXES

I GROUPEMENT DES RAPPORTS 42

II RENDEMENT FINANCIER 43
A. Tableaux financiers récapitulatifs 44

III APERÇU DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM 49
A. Organigramme 49

IV AUTRES RENSEIGNEMENTS 51
A. Personnes-ressources 51
B. Loi appliquée et règlements connexes 51

PARTIE I

Ministre
du Patrimoine canadien

Minister
of Canadian Heritage

Ottawa, Canada K1A 0M5

Le portefeuille du Patrimoine canadien, qui comprend l'Office national du film du Canada (ONF), collabore avec ses partenaires de partout au Canada afin d'élaborer des politiques et d'offrir des programmes qui visent à renforcer les liens entre les Canadiens et Canadiennes et à favoriser une meilleure compréhension mutuelle entre les diverses communautés.

Au fil du temps, l'ONF est devenu une fenêtre ouverte sur notre culture et notre patrimoine et participe à l'édification d'une société canadienne encore plus dynamique et plus diversifiée. À l'étranger, nous nous employons à présenter le Canada comme un modèle international de diversité qui se définit et se démarque par la richesse de son patrimoine culturel, son bilinguisme et son multiculturalisme.

L'ONF est un centre unique de création qui travaille aussi à mieux faire connaître et comprendre les réalités culturelles et sociales du Canada. À cet égard, les documentaires et films d'animations viennent enrichir le paysage culturel canadien. En outre, l'ONF joue un rôle clé dans la formation de jeunes professionnels et dans l'émergence de nouveaux talents issus des communautés culturelles minoritaires et autochtones. L'ONF mise aussi sur des partenariats internationaux qui permettent la réalisation de projets de coproduction audacieux et de grande qualité.

Le Rapport sur le rendement fait état des principales réalisations et des résultats obtenus grâce aux partenariats et aux efforts de collaboration de ce membre important du portefeuille du Patrimoine canadien qu'est l'ONF. De plus, ce rapport permet d'illustrer la contribution du gouvernement du Canada et de ses employés à la promotion et au soutien des artistes, des athlètes ainsi que des communautés linguistiques et culturelles de chez nous.

Sheila Copps

Canada

Message du commissaire du gouvernement à la cinématographie

L'Office national du film est un organisme public à vocation culturelle qui apporte au Canada et à sa population une contribution importante et unique en son genre. Malgré les importants changements technologiques, démographiques et économiques survenus au Canada et dans le monde, l'ONF continue d'être pertinent et essentiel pour de plus en plus de Canadiens et Canadiennes. La population nous l'a dit. Elle désire que l'ONF demeure un organisme public.

Bien avant dans la deuxième année de mise en œuvre du nouveau plan stratégique de l'ONF, je suis heureux de dire que les documentaires, les films pour la jeunesse ainsi que les œuvres diffusées sur Internet que nous avons produits en 2002-2003 sont de grande qualité et rejoignent des auditoires spécialisés et le grand public par la télévision, tant sur les chaînes spécialisées que générales, dans les salles de cinéma, le marché consommateur, les bibliothèques, les écoles, les médiathèques et Internet.

Malgré la fragmentation de l'auditoire du système de radiodiffusion canadien, la population canadienne veut voir plus de documentaires parce qu'ils l'aident à comprendre les enjeux. En fait, les Canadiens et Canadiennes sont tout autant intéressés à voir davantage de documentaires qu'à voir des séries dramatiques et des comédies de situation.

En sa qualité de producteur public, l'ONF donne la préséance à la profondeur d'analyse des sujets et à l'expérimentation de la forme. La plupart du temps, les histoires sont racontées par de nouveaux cinéastes qui font ainsi entendre de nouvelles voix. L'ONF s'engage particulièrement à donner pleine liberté d'expression aux Autochtones et aux communautés culturelles diverses. Nous continuons d'aider la population canadienne à comprendre les enjeux complexes, qu'ils soient urbains, locaux, planétaires ou communautaires, auxquels elle se heurte.

Les jeunes ont fait d'Internet leur média de prédilection, mais ils veulent être stimulés et divertis par des sources canadiennes. Pour eux, Internet est plus important que la télévision.[1]

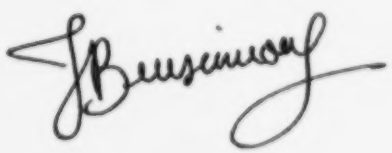
Nous accordons beaucoup d'importance à nos partenaires, lesquels sont variés et nous permettent de tirer un meilleur parti de nos ressources humaines, techniques et financières tout en encourageant l'innovation et la créativité.

La population canadienne est aussi profondément touchée par des événements qui surviennent à l'autre bout du monde. La dimension internationale de l'ONF sert bien la population : elle lui fournit un point de vue canadien sur les enjeux en cause et une occasion d'apporter sa contribution à la culture audiovisuelle mondiale. L'ONF fait connaître le Canada aux autres nations et, de ce fait, donne tout son sens à la démarche du gouvernement fédéral visant à promouvoir la diversité culturelle.

---

[1] Comité permanent du patrimoine canadien, *Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne*, juin 2003.

Tandis que nous continuons de relever les défis soulevés par l'évolution rapide et extraordinaire du milieu des communications, le rôle public de l'ONF prend un sens vraiment spécial. Nous sommes bien placés pour remplir notre mandat auprès des Canadiens et Canadiennes : en tant qu'espace public, où de nouveaux talents canadiens peuvent raconter des histoires qui intéressent le public canadien; en tant qu'innovateur sur les plans de la forme et du contenu, contribuant de ce fait à consolider les secteurs de la création dans la nouvelle économie; en tant que canal de communication avec le public canadien à l'échelle nationale et locale, et avec l'auditoire international, par divers circuits médiatiques et technologiques.



Jacques Bensimon
Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et président de l'Office national du film du Canada

PARTIE II

PARTIE II : APERÇU DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

1. Mandat et mission

L'Office national du film (l'ONF ou l'Office) est l'organisme fédéral chargé d'administrer la *Loi sur le cinéma.*

Depuis 1939, l'ONF joue un rôle culturel et social essentiel en qualité de producteur et distributeur et, à ce titre, donne à la population canadienne et au monde des documentaires, des films d'animation et des longs métrages de fiction canadiens originaux.

L'Office a pour mandat de « *susciter et promouvoir la production et la distribution de films dans l'intérêt national, et notamment de :*

- *Produire et distribuer des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations, et promouvoir la production et la distribution de tels films;*
- *Faire des recherches sur les activités filmiques et en mettre les résultats à la disposition des personnes faisant de la production de films;*
- *Conseiller le gouverneur en conseil en matière d'activités filmiques;*
- *Remplir, en matière d'activités filmiques, les autres fonctions que le gouverneur en conseil peut lui assigner ».*

L'ONF énonce ainsi sa mission :

> *Produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien.*

La vision de l'ONF est la suivante :

> *De renommée internationale, l'ONF est reconnu comme étant indispensable à tous les Canadiens et Canadiennes en tant que producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles innovatrices et pertinentes sur le plan social.*

On trouvera dans les annexes de plus amples renseignements sur l'Office, dont l'organigramme, la description des programmes et d'autres détails.

2. Description du programme et des secteurs de service de l'ONF

Description du programme de l'Office national du film

L'ONF est un organisme culturel qui relève du ministère du Patrimoine canadien. Il est administré par un conseil d'administration nommé par le gouverneur en conseil et présidé par le commissaire du gouvernement à la cinématographie.

L'ONF est un centre de création d'œuvres audiovisuelles unique en son genre. Ces œuvres sont produites dans les deux langues officielles par les Programmes français et anglais, par ses propres cinéastes ou par des cinéastes indépendants des quatre coins du pays. L'ONF possède des centres de production à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal, Québec, Moncton et Halifax.

Il a également des bureaux à Paris (son centre de distribution commerciale en Europe) et à New York.

L'ONF est un organisme intégré de production et de distribution qui détient une imposante collection de films, un laboratoire de conservation, ainsi que des installations de postproduction et de recherche et développement aménagées à son Bureau central, à Montréal. Le Service des relations gouvernementales exerce ses activités à partir d'Ottawa, tandis que les directions Communications et Développement des réseaux, Distribution, Ressources humaines et Administration sont à Montréal.

Description des secteurs de service

L'ONF comprend un seul programme, un seul secteur d'activité et un seul mandat, qui est de « faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations. » À cette fin, il compte sur les ressources et les activités de trois secteurs de service, soit la production d'œuvres audiovisuelles, la distribution de ces œuvres auprès des publics canadiens et étrangers, et l'administration de ses affaires.

En qualité de producteur public, l'ONF s'assure que l'interprétation des réalités et de l'imaginaire canadiens offre un haut niveau de qualité sur le plan cinématographique, permet l'innovation et l'avancement artistique et technologique, et porte sur de grands enjeux de société et des faits de la vie quotidienne.

En qualité de distributeur public, l'ONF s'assure que les films qu'il produit rejoignent le grand public et des auditoires spécialisés en ayant recours aux circuits de diffusion et aux systèmes de distribution les plus appropriés à sa mission, tout en cherchant à maximiser ses recettes.

En qualité d'organisme public, l'ONF s'assure d'une saine gouvernance de ses activités et de ses ressources en encourageant la créativité, la productivité et l'imputabilité de son personnel. Il veille aussi à l'intendance de son patrimoine audiovisuel par la conservation, la préservation et l'accès, en ayant recours à des technologies de pointe pour élargir ses auditoires.

Renseignements financiers

Dépenses nettes réelles (en milliers de dollars)	***2001-2002***	***2002-2003***
Office national du film		
Dépenses nettes prévues	60 607 $	61 158 $
Autorisations totales nettes	64 728 $	67 096 $
Dépenses nettes réelles	**63 091 $**	**66 263 $**

Note : Les données financières sommaires ci-dessus comprennent trois chiffres, lesquels visent à illustrer ce qui suit :

les dépenses prévues au début de l'exercice (dépenses nettes prévues);

les dépenses supplémentaires que le Parlement a jugé bon d'accorder aux ministères en fonction de changements dans les priorités et d'activités imprévues (autorisations totales nettes);

la somme vraiment dépensée (dépenses nettes réelles en 2002-2003).

L'ONF répartit ses ressources financières prévues et réelles entre ses objectifs décrits à la Partie II de la façon suivante :

Allocations réelles et allocations prévues
(en milliers de dollars)

	Allocations prévues		***Allocations réelles***	
Production	40 930 $	67 %	40 932 $	62 %
Distribution	13 800 $	23 %	17 919 $	27 %
Soutien à la gestion	6 428 $	10 %	7 412 $	11 %
Total	**61 158 $**	**100 %**	**66 263 $**	**100 %**

3. Un milieu en évolution

Une grande partie des productions de l'ONF sont destinées à la télévision canadienne. Ce milieu fait face à des défis qui auront des répercussions sur tous les intervenants – tant les diffuseurs que les producteurs. En qualité de producteur public d'émissions destinées à la télévision canadienne, l'ONF est touché par l'évolution rapide et spectaculaire du milieu des communications.

Selon un rapport publié récemment par le Comité permanent du patrimoine canadien (*Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne*), le système de radiodiffusion canadien s'efforce de relever les défis que lui posent les nouvelles technologies, la mondialisation, la convergence des médias et les attentes élevées du public. Le Comité prend note de la fragmentation actuelle de l'auditoire et des ses répercussions sur l'accès de la population à des émissions canadiennes. Le Comité signale également l'importance de la transition vers la production et la transmission numériques chez les diffuseurs et de la diffusion par Internet.

Voilà certains des défis qui se présentent à l'ONF en matière de productions destinées à la télévision, à la distribution communautaire, aux salles et à Internet. L'incidence de la fragmentation de l'auditoire est profonde en ce sens qu'elle se répercute sur les recettes et qu'il faut déployer plus d'efforts de promotion et de mise en marché pour veiller à ce que le public canadien soit en mesure de trouver des émissions canadiennes parmi les centaines de services numériques actuellement offerts sur abonnement. En raison de la myriade de chaînes disponibles, l'ONF doit être encore plus présent à la télévision qu'il ne l'est actuellement. La multiplication des choix a évidemment élevé les attentes des téléspectateurs. Comme le souligne le Comité dans son rapport, « Afin de survivre (...), les émissions devront être novatrices, captivantes et créatrices. »[2]. Chaque émission fait concurrence à 350 autres ou plus.

Pour l'ONF, une des difficultés réside dans le fait qu'il ne peut décider de l'horaire de diffusion de ses productions. Ce pouvoir réside dans les mains du diffuseur, cependant l'ONF cherche à prendre l'initiative dans la création de solutions innovatrices pour promouvoir ses productions (ce point est traité plus à fond sous le deuxième résultat stratégique, en page 31).

Dans un avenir prochain, l'ONF devra, comme les autres producteurs de contenu canadien, tenir compte de l'incidence qu'auront, sur les téléspectateurs et téléspectatrices, les récepteurs vidéo personnels (RVP) et le service de vidéo sur demande diffusé sur réseau à large bande. Aux États-Unis, plus de un million de foyers possèdent déjà des RVP et préfèrent regarder ce qu'ils ont choisi d'enregistrer plutôt que ce qui passe à la télévision.

---

[2] Comité permanent du patrimoine canadien, *Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne,* juin 2003.

Il convient toutefois de noter que, malgré la fragmentation de l'auditoire, les documentaires continuent d'attirer un nombre de téléspectateurs sans cesse croissant, par exemple les documentaires exceptionnels en rejoignent plus de un million[3]. L'augmentation de l'auditoire des documentaires montre bien que l'ONF doit continuer à produire ce genre de films, qui trouvent un écho auprès de la population canadienne.

Le secteur canadien de la production de documentaires doit aussi relever des défis particuliers. Malgré la popularité du genre auprès des producteurs indépendants, l'accroissement de la demande suscité par l'augmentation du nombre de chaînes spécialisées en a fait baisser le budget horaire moyen, ce qui met en péril les documentaires plus axés sur la culture (aussi nommés documentaires d'opinion). En sa qualité de producteur public, l'ONF assume donc une plus large part de responsabilité. Mais actuellement, il n'y a aucun incitatif en faveur de la diffusion de tels documentaires, à plus forte raison s'il s'agit de longs métrages. Un certain nombre d'études récentes soulignent le problème et analysent le cas spécial des documentaires d'opinion. Entre autres moyens, on propose d'augmenter les ressources disponibles pour de tels documentaires.

Internet constitue un autre exemple. Il a fait naître une nouvelle culture, surtout chez les jeunes qui ont une expérience des médias extrêmement vaste si on la compare à celle des générations précédentes. De nos jours, une forte proportion des jeunes perçoivent Internet comme un moyen de communication plus important que la télévision mais, selon la tendance qui se dessine, l'utilisation parallèle de la télévision et d'Internet deviendra monnaie courante.

4. Principaux risques

L'ONF continue d'améliorer son cadre de gestion des risques en mettant en œuvre la fonction de contrôleur moderne et ses pratiques de gestion exemplaires, en repérant et en évaluant constamment les risques par des vérifications régulières ainsi qu'en respectant ses obligations redditionnelles et autres que lui impose la *Loi*.

Dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur prise par le Conseil du Trésor, l'ONF a évalué sa capacité à satisfaire aux divers critères établis (*Évaluation des pratiques modernes de gestion à l'Office national du film*) puis a élaboré un plan d'action triennal pour mettre en œuvre les améliorations souhaitées. Bien que l'échéancier proposé par le Conseil du Trésor s'étende sur sept ans, l'ONF prévoit mettre en œuvre la plupart des mesures au cours des trois prochaines années, et ainsi respecter les engagements énoncés dans son Plan stratégique 2002-2006.

L'une des réalisations de l'ONF en 2002-2003 réside dans le suivi des recettes tirées de la distribution. Il a en effet mis au point un module de production mensuelle de contrats de distribution.

---

[3] Nordicity Group Ltd., *Economic Profile of the Canadian Documentary Production Industry*, 2003, page 1.

En 2002-2003, l'ONF a partagé ses compétences en vérification avec Téléfilm Canada et, à cette fin, il est prévu de prendre des dispositions pour que les deux organismes optimisent leurs ressources en la matière et présentent un front commun sur des questions d'intérêt mutuel.

Comme l'importance relative de certains risques varie au fil du temps, l'ONF les contrôle soigneusement et ajuste ses stratégies au besoin.

Risques externes

Les risques externes qui pèsent sur notre rendement comprennent les changements qui surviennent au Parlement et ceux apportés aux méthodes de gestion et d'organisation gouvernementales.

Ces risques englobent également le fait que les productions de l'ONF n'ont pas suffisamment accès aux canaux de diffusion et de distribution. Compte tenu de l'accès limité, de la programmation dans des créneaux désavantageux et de l'absence d'identification à l'écran, la population canadienne ne peut voir les films de l'ONF ou les voit difficilement et ne sait pas, ou rarement, qu'il s'agit de ses films. En l'occurrence, l'ONF est incapable d'engager le dialogue avec la population sur des sujets qui intéressent celle-ci ou a grand mal à le faire. Par conséquent, il risque de ne pas remplir une partie de son mandat et des objectifs qu'il s'est fixés.

Il faut signaler que l'ONF n'est pas le seul à éprouver des problèmes en ce qui a trait à la programmation et à la promotion des émissions diffusées à la télévision canadienne. En effet, les diffuseurs canadiens accordent le plus souvent la priorité aux émissions américaines en raison des recettes publicitaires qu'elles entraînent. Dans son rapport, *Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne*, le Comité permanent du patrimoine canadien souligne qu'il importe, pour le gouvernement fédéral, de trouver des stratégies pour promouvoir les émissions canadiennes, tout particulièrement dans un milieu où l'auditoire se fragmente de plus en plus.

Atténuation des risques

Afin d'atténuer les risques, l'ONF multiplie les efforts pour mettre en œuvre le *Cadre de gestion intégrée du risque* préconisé par le Conseil du Trésor. Il s'agit d'un processus systématique, proactif et continu visant à faire en sorte que l'organisation dans son ensemble comprenne, gère et fasse connaître les risques. En ce qui concerne l'ONF, il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation de son mandat et de ses objectifs.

5. Principaux partenaires

L'ONF est depuis toujours un chef de file en matière de production cinématographique et audiovisuelle et poursuit dans cette veine en s'unissant à des partenaires prestigieux en vue d'élaborer et de coproduire une programmation audiovisuelle de grande qualité.

Les partenariats jouent un rôle clé dans la réussite de l'ONF et dans l'exécution de son mandat. Seuls les partenariats nous permettent d'entreprendre des activités diversifiées et de viser de nouveaux horizons, qui suppose que nous devons forger des alliances stratégiques avec des diffuseurs, des entreprises de télécommunications, des grandes maisons de production, des organismes à vocation sociale et des entreprises privées. Les partenariats peuvent aussi prendre la forme d'ententes de collaboration avec d'autres organismes publics.

Partenaires de production et de distribution

Pour exécuter son programme de production et de distribution, l'ONF collabore souvent avec des maisons de production et de distribution du secteur privé de même qu'avec des diffuseurs publics et privés, pour coproduire, diffuser ou distribuer des films.

L'ONF s'associe au secteur de production indépendant canadien. En 2002-2003, il a coproduit 10 films avec le secteur privé. Ces partenariats permettent la mise en commun de ses ressources financières et créatrices avec celles d'autres organismes, petits et grands, de Halifax à Vancouver.

Entre autres initiatives, l'ONF prévoit sous peu mettre la dernière main à un partenariat avec la SRC afin de distribuer sur les marchés extérieurs une partie des émissions figurant au catalogue de la société d'État. Il s'associe en outre à des distributeurs de matériel pédagogique canadien dans le but d'offrir en ligne ses produits aux écoles.

Dans le cadre de ses activités de distribution, l'ONF a adopté, en 2002-2003, une nouvelle politique d'acquisition de produits audiovisuels autres que les siens. Il achète ainsi des titres à distribuer qui complémentent sa collection et ont un bon potentiel commercial.

En mars 2003, l'ONF a annoncé d'importants partenariats internationaux avec France 2, Film Australia et National Geographic. L'alliance avec France 2 mènera à la production de longs métrages documentaires en coproduction, qui seront distribué par l'ONF à l'échelle internationale. L'entente avec Film Australia porte sur des coproductions, de la R et D et les nouvelles technologies.

En outre, en mai 2003, l'ONF a annoncé la création du World Documentary Fund, en collaboration avec le UK Film Council et la BBC, qui donnera lieu à des coproductions prestigieuses, dont certaines sortiront en salles au Canada et à l'étranger dès l'automne 2003. En vertu de l'entente signée, un fonds de 3,4 millions de dollars canadiens sera consacré à la production de trois ou quatre longs métrages documentaires. Avec le premier film, l'ONF a déjà récupéré une large part de son investissement, établi à 500 000 $ la première année. Deux coproductions sont déjà en cours : *Game Over: Kasparov Against the Machine* et *Diameter of the Bomb*.

Partenaires du portefeuille de Patrimoine canadien

Pour atteindre certains de ses objectifs, l'ONF compte sur l'appui et la collaboration du ministère du Patrimoine canadien et des organismes de son portefeuille afin de coordonner les activités patrimoniales à l'avantage de toute la population canadienne et de respecter les priorités pangouvernementales.

De plus, avec d'autres organismes et sociétés d'État membres du portefeuille, l'ONF participe à des comités et des groupes de travail (par exemple, sur les politiques de développement des réseaux, l'audiovisuel, les arts, la diffusion internationale). Il s'agit de regroupements de représentants d'organismes culturels, de sociétés d'État et de directions générales relevant du Ministère qui sont mandatés par le sous-ministre pour trouver des points communs, partager l'information, les compétences et les leçons apprises, élaborer des directives et des cadres stratégiques et optimiser les ressources financières et autres.

L'ONF s'associe fréquemment à des organismes culturels fédéraux pour la production ou la distribution de films. Il entretient des relations avec Téléfilm Canada et le Conseil des Arts du Canada pour tenter d'harmoniser les politiques, et avec les réseaux SRC/CBC pour trouver des occasions de production ou de diffusion.

Le lancement du projet Déclic à l'intention des productrices et producteurs de diverses communautés culturelles constitue un autre exemple de collaboration entre l'ONF et d'autres organismes culturels du gouvernement fédéral. D'une durée de trois ans, ce programme mené en collaboration avec Téléfilm Canada et le Conseil des Arts du Canada est une initiative de l'ONF.

L'ONF a également été un participant important au Forum de la ministre sur la diversité et la culture.

Partenaires institutionnels

L'ONF poursuit également ses ententes de partenariat avec tout un réseau de bibliothèques publiques partout au Canada pour prêter ses films dans des collectivités qui n'auraient pas ou guère accès à ses œuvres autrement.

6. Contribution de l'ONF aux priorités gouvernementales

Par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien, le gouvernement du Canada est résolu à contribuer à la cohésion et à la créativité d'un pays où tous les Canadiens et Canadiennes ont la possibilité de participer à la vie culturelle et communautaire. L'ONF contribue directement à la réalisation des objectifs stratégiques fixés par le Ministère dans les domaines suivants :

1. *Contenu canadien* : favoriser la création, la diffusion et la préservation de divers oeuvres, histoires et symboles culturels canadiens qui reflètent notre passé et qui soient l'expression de nos valeurs et de nos aspirations.

   Par son programme de production, l'ONF produit du contenu canadien qui permet à la population canadienne d'accéder à des histoires et points de vue canadiens. Exprimé par des voix diversifiées, dans les deux langues officielles, ce contenu possède pour les Canadiens et Canadiennes une valeur qui ne se démentira pas avec le temps parce qu'il les aide à saisir tant les enjeux planétaires que communautaires. Les productions de l'ONF communiquent un sentiment de fierté à l'égard de l'histoire, de la diversité, des traditions et des réalisations canadiennes, et assurent la promotion efficace des valeurs et des intérêts culturels canadiens partout dans le monde.

2. *En relation les uns avec les autres* : multiplier et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités.

   L'ONF offre des occasions de rapprochement individuel et collectif ainsi que de compréhension mutuelle. Comme en témoignent ses antécédents, il est avant tout déterminé à rapprocher les Canadiens et à leur fournir du contenu qui les représente, les fait se remettre en question et leur communique les aspirations du Canada.

   L'ONF est résolu à multiplier les points de contact avec la population et à créer des possibilités d'accès à l'ensemble de son patrimoine, tant pour les élèves que pour les adultes. Ces points d'accès et d'information sont les suivants :

   - La CinéRobothèque, à Montréal (100 000 visiteurs en 2002-2003);
   - La Médiathèque, à Toronto (11 400 visiteurs du 22 novembre 2002, jour de son inauguration, au 31 mars 2003);
   - Le site Web;
   - La télévision;
   - CinéRoute;
   - Le *Cinéclub ONF*, un programme d'adhésion offrant notamment des projections publiques pour rejoindre les auditoires dans leurs villes respectives en faisant un usage judicieux de partenariats locaux;
   - Les ateliers de maîtres, grâce auxquels professionnels et étudiants côtoient des cinéastes qui ont perfectionné leur art;
   - Les bibliothèques publiques partenaires (48).

3. *Participation et engagement culturels* : favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle de notre pays.

   Les productions de l'ONF servent de catalyseur ouvrant la voie au dialogue et à la discussion, et sont un moyen d'échange en même temps qu'une source de développement culturel et social. La population canadienne se sent proche de l'ONF et elle est désireuse de prendre part à ses activités.[4] Les histoires, l'expression culturelle et l'interaction suscitent chez elle le sentiment d'une même appartenance au Canada.

Appui au programme du gouvernement

L'ONF appuie également le programme du gouvernement – dont les grandes lignes ont été annoncées dans le discours du Trône de 2002 intitulé *Le Canada que l'on veut* – en ce sens qu'il s'engage aussi à favoriser l'innovation et la formation, ainsi qu'à servir certains segments spéciaux de la population que sont les enfants, les jeunes, les Autochtones et les communautés de toutes origines culturelles. L'ONF joue un rôle de premier plan dans chacun de ces domaines, qui sont donc abordés point par point dans le corps du présent rapport.

7. Indicateurs sociaux : Le rendement du Canada

Les résultats stratégiques qui touchent l'ONF figurent dans *Le rendement du Canada*, sous le sous-thème « Préservation et reconnaissance internationale de la culture et du patrimoine canadiens » du quatrième thème, « La vigueur et la sécurité des collectivités canadiennes ». Les deux résultats stratégiques suivants y sont précisés :

- Une production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices pour aider la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde;
- Des œuvres audiovisuelles accessibles et prisées, et une image de marque reconnue par les publics canadien et international.

[4] Selon des sondages menés par Pollara et Décima, la majorité des Canadiens et Canadiennes (86 p. 100) connaissent l'ONF, et 78 p. 100 d'entre eux approuvent son financement public.

PARTIE III

Partie III : Rendement de l'ONF

1. Premier résultat stratégique

Une production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices pour aider la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde.

Principaux partenaires

L'ONF s'associe à des producteurs indépendants et à des diffuseurs (publics et privés, y compris des chaînes spécialisées) du Canada et de l'étranger. En 2002-2003, il a mis l'accent sur les alliances avec des diffuseurs canadiens, dont APTN, History Channel, CBC/Radio Canada et VisionTV.

Objectifs clés

⇒ Produire des documentaires d'opinion sur des enjeux sociaux importants et des portraits de la vie quotidienne;
⇒ Produire des courts métrages d'animation faisant appel à une variété de techniques et de formes de manière à permettre aux artistes de donner la pleine mesure de leur imagination et de leur créativité;
⇒ Élaborer des projets interactifs pour les jeunes publics.

Comme l'ONF produit des films dont le contenu, le traitement et les auditoires cibles varient grandement, il est ardu de rendre des comptes sur chacun. Pour illustrer le travail accompli, nous mentionnerons quelques productions lancées au cours de l'exercice. Mais l'ONF vise à réaliser des objectifs clés.

Il accorde une importance toute particulière à la diversité des voix (qui s'expriment dans la variété des sujets, des genres et des cinéastes – de la relève, autochtones et de divers horizons culturels); à l'atteinte du grand public et d'auditoires spécialisés selon le public visé par l'œuvre; à la reconnaissance de la qualité, de la créativité et de l'innovation par la présence à des festivals et l'obtention de prix; aux réactions (dans la mesure du possible) provenant des divers auditoires servis.

L'ONF est un important producteur de contenu canadien et, à ce titre, il veille à ce que sa programmation soit pertinente pour les Canadiens et Canadiennes de tous âges. C'est donc dire que ses productions doivent traiter d'enjeux sociaux importants pour la population en plus de recourir aux nouvelles technologies susceptibles d'enrichir les formes de contenu et d'établir des liens avec les jeunes.

En raison de la révolution qui se produit dans le système de radiodiffusion canadien, nommément la distribution numérique (tant en ce qui concerne le nombre croissant de chaînes que les technologies de production et de distribution), l'ONF, au même titre que les autres producteurs et distributeurs, a dû revoir ses méthodes de mesure de l'auditoire.

Les outils de mesure du rayonnement des productions ne sont toujours pas assez perfectionnés pour évaluer, par exemple, la valeur de la diffusion d'un documentaire de l'ONF sur une chaîne documentaire par rapport à une chaîne grand public. En d'autres termes, il s'avère difficile de mesurer l'incidence d'une production de l'ONF sur l'approfondissement de la compréhension et de la connaissance des Canadiens et des Canadiennes.

Jusqu'à ce que de meilleurs outils soient mis au point, l'ONF utilise des indicateurs qui attestent des résultats généraux de sa production.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats

L'ONF a deux programmes de production : un en anglais et un en français.

En 2002-2003, l'ONF a consacré un total d'environ 41 millions de dollars à la réalisation de cet objectif stratégique, soit 25 millions de dollars pour le programme de production en anglais et 16 millions de dollars pour le programme de production en français. Cette répartition reflète le partage linguistique deux tiers un tiers conforme à la politique officielle. L'ONF continue d'affecter la plus grande partie de ses ressources de production à des films qui traitent d'enjeux sociaux et d'en attribuer une moindre part à des projets plus artistiques et expérimentaux.

1. Diversité des genres et des sujets traités dans les productions de l'ONF

En 2002-2003, l'ONF a terminé 60 nouvelles productions, dont 10 coproductions avec le secteur privé. Il s'agit là d'une diminution par rapport à l'exercice 2001-2002 en raison des variations naturelles du cycle de production et aussi du fait que 2002-2003 a été une année de transition compte tenu de l'adoption du nouveau plan stratégique et de l'embauche de nouveaux cadres supérieurs.

Les nouvelles productions sont des films d'animation, des documentaires et des produits multimédias sur une variété de sujets conçus pour intéresser d'importants segments de la population canadienne, ou encore, destinés à des créneaux particuliers.

Les avantages obtenus par la réalisation de cet objectif ne s'évaluent et ne se mesurent qu'à long terme. L'un des défis de l'ONF consiste à s'assurer que ses œuvres continuent de faire connaître et comprendre des réalités qui évoluent ainsi qu'à permettre l'expression de voix nouvelles et de nouveaux phénomènes de société.

Nombre de productions selon le genre : 2002-2003

Documentaires	38
Films d'animation	18
Films d'animation interactifs	4
Total	**60**

Comme chaque année, les documentaires de l'ONF ont abordé des sujets importants et contribué à l'avancement de la société canadienne. Ainsi, nous avons produit les documentaires suivants en 2002-2003 :

A Country Doctor. Le réalisateur Alastair Brown pose des questions incisives sur la situation des médecins dans un système de santé en crise. Les deux films de Dan Curtis de la série ***Bearing Witness*** (série de trois films) portent sur des personnes souffrant de maladies graves.

L'Homme trop pressé prend son thé à la fourchette, de Sylvie Groulx, examine la vie trépidante des adultes qui doivent diviser leur temps entre la famille et le travail.

Dans ***Life with Dad,*** Ray Harper étudie un phénomène de plus en plus répandu : les pères de famille monoparentale.

Dans ***Hubert Reeves: conteur d'étoiles***, la réalisatrice Iolande Cadrin-Rossignol parle d'écologie et invite l'astrophysicien Hubert Reeves à nous rappeler notre responsabilité face à la survie de la planète.

Dans ***Ceux qui attendent***, le réalisateur Herménegilde Chiasson traite du conflit épineux qui oppose les Blancs aux pêcheurs mi'kmaq de Burnt Chuch, dans la baie de Miramichi, au Nouveau-Brunswick. Il présente le point de vue des Acadiens sur les événements.

Les enfants et les jeunes

L'ONF met l'accent sur la production d'œuvres destinées aux jeunes; les faire participer au processus cinématographique les aide à se rapprocher d'autres Canadiens et Canadiennes et leur donne l'occasion d'en apprendre davantage sur l'histoire, l'identité, les valeurs et le patrimoine canadiens. En 2002-2003, l'ONF a produit 22 films au total (dont 4 productions interactives) visant particulièrement les enfants et les jeunes.

On trouve partout au pays des cinéastes intéressés par la jeunesse et l'éducation.

Par exemple :

Distances/Elbow Room est un court métrage d'animation coloré de Diane Obomsawin qui encourage la tolérance;

J'veux un toutou (I Want a Dog), du réalisateur Sheldon Cohen, est un charmant conte animé sur une fillette qui désire un chien plus que tout au monde;

Little Armadillos, réalisé par John Forrest, explore les liens étroits qui existent entre les mondes, grand et petit.

La création de La Médiasphère est l'un des points marquants de l'exercice de l'année. Il s'agit d'une ressource en ligne conçue pour les membres du personnel enseignant désireux d'utiliser les films de l'ONF en classe. La Médiasphère comprend deux productions interactives : ***La crise du cyberterrorisme*** et ***Le Canada contemporain***.

Le site de l'ONF a été enrichi par l'ajout de huit nouvelles aventures scientifiques dans ***La Mission*** ainsi que du ***Cliposcope Ultrabug***, de ***Focus*** et de ***Mission Arctique***. Le ***Cliposcope Ultrabug*** donne aux jeunes l'occasion de faire du cinéma d'animation en ligne. Ils peuvent créer, monter et sauvegarder leurs clips, puis les envoyer à leurs camarades par courriel ou les transmettre au Cliposcope pour qu'ils y soient visionnés.

Mission Arctique, aventure Web sur mesure qui accompagne la production de cinq documentaires importants traitant des changements climatiques, est un bon exemple de la nouvelle orientation Internet de l'ONF. Presque tous les jours, des élèves et le grand public du monde entier ont pu voir des vidéos de la vie à bord de Sedna et poser directement des questions à l'équipage formé de scientifiques et de professionnels de la production.

Cinéastes autochtones et cinéastes d'origines culturelles diverses

L'illustre cinéaste autochtone Alanis Obomsawin plonge dans l'histoire pour faire comprendre le contexte dans lequel se déroule le conflit avec les Mi'qmaq de Burnt Church dans ***La Couronne cherche-t-elle à nous faire la guerre? (Is the Crown at war with us?)***. Gagnante du concours Cinéaste autochtone du Programme français, Elisapie Isaac a terminé ***Si le temps le permet***, un film qui emprunte la forme d'une lettre dans laquelle la réalisatrice retourne à ses racines.

Un certain nombre de films produits en 2002-2003 mettent l'accent sur la diversité culturelle ou ont été réalisés par des cinéastes d'origines culturelles diverses :

Bollywood Bound, de Nisha Pahuja, porte sur l'industrie cinématographique en Inde;

Earth to Mouth, de Yung Chang, se déroule sur une ferme où l'on cultive des légumes asiatiques;

Flemingdon Park: The Global Village, d'Andrew Fiaz, traite d'un complexe de logements subventionnés qui abritent réfugiés et immigrants;

Joe, de Jill Harris, trace le portrait de Seraphim Joe Fortes, immigrant né à la Barbade et éminent citoyen de Vancouver;

Kosovo: Fragile Peace, de Moira Simpson, montre la vie après les ravages de la guerre.

Le besoin d'une trame audiovisuelle qui permette de centrer les discussions sur divers enjeux – au sein même du Canada et par-delà ses frontières – demeure un moyen précieux de présenter différents points de vue aux auditoires et de contribuer à la préservation d'un tissu social solide. En 2002-2003, l'ONF a conclu des ententes de partenariat avec cinq maisons et organismes de production et de distribution du Canada et de l'étranger.

Il s'agit de l'Institut national de l'audiovisuel, ARTE France, Lark International (un consortium regroupant quatre stations de PBS aux États-Unis), Film Australia, le UK Film Council et la BBC. Le partenariat avec la BBC et le UK Film Council a donné lieu à la création du World Documentary Fund, visant la production de longs métrages documentaires destinés au marché des salles.

Les sujets abordés dans les œuvres de l'ONF couvrent les domaines suivants :

- *Peuples et cultures du Canada*
- *Arts et culture*
- *Diversité culturelle*
- *Géographie, nature et environnement ainsi qu'arts et médias*
- *Sujets à caractère social, moral et juridique*
- *Histoire, politique et gouvernement*
- *Psychologie et relations interpersonnelles*
- *Sports et activités récréatives*
- *Enfance, adolescence et famille*
- *Sciences et technologies*

2. Degré d'intérêt pour les films de l'ONF et degré de satisfaction de l'auditoire

Taille de l'auditoire à la télévision

Cet indicateur évalue jusqu'à quel point nous atteignons nos objectifs qui consistent à stimuler l'intérêt pour nos films et à rejoindre le plus vaste auditoire possible.

L'auditoire le plus vaste et le mieux documenté est celui de la télévision, notre principal mode de distribution. Sources majeures de contenu canadien distinctif destiné au système de radiodiffusion canadien, les productions de l'ONF sont vues au pays sur une variété de chaînes, tant générales que spécialisées et numériques. Depuis 2001, l'ONF est partenaire d'une chaîne numérique, Documentary Channel (avec la CBC et Corus). Par ses coproductions, il élargit la valeur de son image de marque et de celle de ses partenaires.

En moyenne, en 2002-2003, il y a eu 200 télédiffusions de productions de l'ONF chaque mois sur des chaînes canadiennes devant un auditoire moyen de 1,2 million de Canadiens et Canadiennes.

On doit souligner que la méthode appliquée aux mesures d'auditoire est en évolution perpétuelle. L'ONF a entrepris d'améliorer ses rapports de rendement en mettant au point de nouveaux outils de mesure qui ont une incidence sur les résultats.

Il mesure maintenant les auditoires à la télévision tous les mois et obtient ainsi des renseignements plus détaillés sur les genres d'émissions auxquelles ses productions ont été présentées, des données comparatives sur la taille des auditoires par rapport aux divers réseaux, et des données démographiques, linguistiques et régionales sur ses auditoires. Ainsi, l'examen de l'auditoire mensuel des productions de l'ONF permet de constater ce qui suit :

Auditoire mensuel des productions de l'ONF sur les divers réseaux de télévision français et anglais

2002-2003

Avril	2 090 000
Mai	726 000
Juin	2 063 000
Juillet	929 000
Août	935 000
Septembre	792 000
Octobre	1 342 000
Novembre	1 516 000
Décembre	1 290 000
Janvier	1 877 000
Février	406 000
Mars	726 000

Si on examine le pourcentage des téléspectateurs par réseau en 2002, on constate que les productions de l'ONF ont surtout été diffusées sur la CBC, Radio-Canada, TVA, History Television, VisionTV, Bravo, Canal D, Télé-Québec et W Network.

Un certain nombre de films ont obtenu un succès retentissant lors de leur télédiffusion, attirant un auditoire d'un demi-million de téléspectateurs ou plus. À ce chapitre, mentionnons la diffusion à TVA de *5 pieds 2 pouces, 80 000 livres* et à Radio-Canada d'*Il **parle avec les loups,*** dont les auditoires ont été respectivement de 951 000 et de 533 000 personnes.

Nombre de télédiffusions de productions de l'ONF

	2001-2002	2002-2003
Anglais	1 521	2 200
Français	672	620
Total	**2 193**	**2 820**

Les recherches en mesure d'auditoire se poursuivent. L'ONF est membre d'un groupe de travail – composé de représentants de Téléfilm Canada, du Fonds canadien de télévision, du CRTC, de Statistique Canada et du ministère du Patrimoine canadien — dont le mandat est de collaborer avec les diffuseurs et les firmes spécialisées dans les cotes d'écoute BBM et Neilsen afin d'améliorer les systèmes de mesure. Ainsi, nous disposerons bientôt d'outils de mesure plus performants qui fourniront de l'information plus précise sur le rendement de la programmation télévisée au Canada.

Développement et achalandage du site Internet

L'exercice 2002-2003 a marqué un point tournant dans l'amélioration et la promotion du site Web de l'ONF. C'est principalement parce que nous désirons considérer Internet non seulement comme un espace infini pour afficher les communiqués, l'information promotionnelle et le contenu multimédia, mais aussi comme un ensemble de canaux spécialisés permettant la programmation d'un calendrier annuel d'événements et de contenu médiatique enrichi.

Achalandage du site Web

	2001-2002	**2002-2003**
Pages visitées	26 069 470	30 162 775
Sessions d'utilisateurs	2 508 047	2 781 709

Plus de 30 millions d'impressions ont été faites en 2002-2003 sur le site Internet de l'ONF au cours de 2,7 millions de sessions d'utilisateurs qui, en moyenne, ont navigué dans le site durant une quinzaine de minutes. Voilà qui représente une augmentation majeure du nombre de visiteurs.

Projections publiques et ateliers

Grâce au programme de projections publiques de l'ONF, près de 60 000 Canadiens et Canadiennes ont vu des films en salle et ont pu participer à une discussion après la projection.

La série pour enfants *Les petits conteurs*, des courts métrages d'animation pertinents axés sur la diversité culturelle, a été vue plus de 2 000 fois, dans les bibliothèques, des garderies et des centres communautaires à l'échelle du pays.

3. Attitudes, reconnaissance et appui de la population canadienne à l'endroit de l'ONF

Le sondage national commandé par l'ONF en 2001 a fourni des données précieuses sur les attitudes de la population canadienne à l'égard du documentaire et sur l'utilisation qu'elle en fait, ainsi que sur sa reconnaissance et son appui à l'endroit de l'ONF. Les résultats servent de point de repère pour évaluer les efforts poursuivis par l'ONF et de principes directeurs pour élaborer de nouvelles stratégies.

Le sondage nous apprend que l'ONF doit redoubler d'efforts pour 1) s'assurer que la population canadienne reconnaît ses films lorsqu'elle en voit à la télévision, 2) rendre ses films accessibles à la télévision, 3) promouvoir ses films. En 2002-2003, l'ONF s'est donné pour priorité de forger des alliances avec des diffuseurs choisis afin d'améliorer l'accessibilité et la promotion de ses films sur les chaînes générales comme la CBC/Radio-Canada, sur les chaînes spécialisée APTN et VisionTV, et sur les chaînes numériques comme History Channel.

L'analyse des données et de l'information sur la satisfaction de la clientèle aidera aussi à définir plus clairement les priorités à l'égard de l'amélioration du service, comme le prescrit le gouvernement dans son *Initiative d'amélioration des services.*

4. Performance dans les festivals canadiens et étrangers

La reconnaissance de l'excellence des films de l'ONF par l'industrie canadienne et étrangère représente une mesure objective du caractère concurrentiel – donc de l'innovation, de la qualité et de la pertinence – de ses productions. On trouvera au tableau suivant la liste des prix remportés par les productions de l'ONF dans les différents festivals au cours de l'année, par rapport à l'année précédente.

Prix remportés par les productions

	2001-2002	**2002-2003**
Canada	43	42
International	80	106
Total	**123**	**148**

L'ONF, ses cinéastes et ses productions ont récolté un nombre extraordinaire de prix et d'honneurs, qui traduisent la reconnaissance de l'excellence et de l'innovation de ses œuvres. Cette année, nous avons reçu 148 prix et mentions spéciales pour nos productions dans le cadre de festivals et de manifestations au Canada et à l'étranger, ce qui représente une augmentation de 20 p. 100 par rapport au dernier exercice. De ce total, 82 prix ou mentions sont allés à des films d'animation, 62 à des documentaires et 4 au site Web.

Plusieurs cinéastes se sont distingués en 2002-2003. Daniel Sekulich a remporté six prix, dont un Prix UNESCO et un Prix spécial du jury au Festival international du film et de la vidéo sur l'environnement pour son film ***Aftermath: The Remnants of War.*** Martine Chartrand a raflé encore neuf prix pour ***Âme noire/Black Soul*** après les dix qu'elle avait décrochés en 2001-2002 et son Ours d'or au Festival international du film de Berlin l'année précédente. Pjotr Sapegina a remporté dix prix avec ***Aria.***

Paul Driessen, dont le court métrage ***Le garçon qui a vu l'iceberg/The Boy Who Saw the Iceberg*** avait récolté divers honneurs les années précédentes, a reçu encore quatre prix en 2002-2003, dont un Prix spécial du jury international au Festival international du film d'animation de Hiroshima, au Japon.

Flux, de Christopher Hinton, a récolté 11 prix, dont le FIPRESCI au Festival international du film d'animation d'Annecy, en France. ***The Hungry Squid,*** du réalisateur John Weldon, a remporté cinq prix, dont le Génie du meilleur court métrage d'animation.

Avec ***The Stone of Folly,*** Jesse Rosensweet a récolté quatre prix, dont le Prix du jury du meilleur court métrage au prestigieux Festival de Cannes, en France. Cordell Baker, qui s'était distingué avec huit prix en 2001-2002, en a amassé huit autres en 2002-2003 avec ***Tombé du ciel/Strange Invaders,*** dont un Prix spécial du jury international au Festival international du film d'animation de Hiroshima, au Japon.

5. Reflet de la diversité par la représentativité des cinéastes

Autochtones

L'ONF est depuis longtemps le principal producteur et distributeur de films autochtones au Canada.

En 2002-2003, cinq films ont été réalisés dans le cadre de l'Aboriginal Filmmakers Program (AFP). L'AFP est un programme national conçu pour encourager et soutenir la production et la coproduction d'œuvres audiovisuelles pertinentes, innovatrices et de grande qualité par des cinéastes autochtones, ainsi que pour contribuer à leur perfectionnement professionnel dans l'industrie canadienne du cinéma et de la télévision.

Diversité

L'ONF prend le leadership pour favoriser la diversité culturelle devant comme derrière la caméra. Un certain nombre de films produits en 2002-2003 mettent l'accent sur la diversité culturelle ou ont été réalisés par des cinéastes d'origines culturelles diverses. On en a déjà trouvé quelques exemples sous la rubrique « Diversité des genres et des sujets traités dans les productions de l'ONF ». En voici d'autres :

- Alison Reiko Loader a réalisé ***Showa Shinzan,*** un court métrage d'animation qui se déroule au Japon;
- Jari Osborne, réalisatrice de ***Sleeping Tigers: The Asahi Baseball Story,*** raconte l'histoire d'une équipe de base-ball d'origine japonaise.

En mai 2002, le Programme français a accueilli les trois lauréats de son concours ***Nouveaux regards***, ouvert aux francophones issus de minorités visibles. Le projet de Hind Benchekroun jette un regard inhabituel sur l'identité à travers le parcours d'une chanteuse issue de la tradition musulmane. Hyacinthe Combary, originaire du Burkina-Faso, nous amène à revoir nos perceptions face aux croyances populaires dans un monde où les valeurs et les traditions se perdent. Enfin, Michka Saäl se propose d'explorer les questions sociales et les relations interculturelles dans l'univers policier.

En ce qui concerne le marché anglophone, l'ONF a lancé la deuxième édition du concours national ***Reel Diversity***. Les cinq gagnants ont la chance de réaliser chacun un documentaire de 40 minutes qui sera à l'antenne des partenaires de diffusion du concours : CBC, Newsworld et VisionTV. On trouvera de plus amples renseignements dans le site Web de l'ONF à l'adresse www.onf.ca.

Ce sont là des points de départ pour la production de films pertinents sur le plan social, des films qui concrétisent la diversité culturelle du Canada. En produisant des films qui ne se contentent pas de décrire les minorités visibles, mais viennent d'elles, en communiquant en retour ces expériences aux collectivités canadiennes, nous encourageons le dialogue et le débat, et nous aidons ainsi à propager la tolérance par la compréhension et l'appréciation mutuelles.

Cinéastes de la relève

Plus de 35 p. 100 des films de l'ONF ont été réalisés par des cinéastes de la relève. De plus, l'ONF tient à donner aux jeunes cinéastes l'occasion de faire leurs premières armes dans le milieu cinématographique professionnel et, à cette fin, recourt à diverses initiatives, notamment :

- le Filmmaker Assistance Program (FAP);
- l'Aide au cinéma indépendant – Canada (ACIC).

Nombre de projets soutenus

	2000-2001	**2001-2002**	**2002-2003**
Aide au cinéma indépendant (ACIC)	66	51	87
Filmmaker Assistance Program	173	195	229
Total	**239**	**246**	**316**

Méthodes de gestion

Ayant retenu les services d'un spécialiste en mesure d'auditoire en 2002, l'ONF a pu mettre au point des outils plus perfectionnés. Comme nous l'avons signalé sous la rubrique « Un milieu en évolution », dans la Partie I du présent document, ces données sont d'une importance cruciale dans le nouveau milieu de la diffusion composé de 350 chaînes.

Elles nous permettent de savoir, par exemple, sur quelles chaînes la population canadienne est intéressée à regarder des documentaires. Une telle information donne de la pertinence au programme de production de l'ONF parce que nous savons que nos productions seront vues par les Canadiens et Canadiennes. Elle nous fournit en outre des renseignements sur les marchés, ce qui nous aide à assurer une meilleure promotion de nos productions.

Le système Synchrone de l'ONF est un outil précieux qui permet d'accéder à de l'information qualitative et quantitative sur le rendement.

Le Système électronique de gestion des droits d'auteur (SEGDA), qui est en cours de développement, aidera l'ONF à acquérir des droits de production et à vendre des licences. Il s'agit d'un outil d'information ultraperfectionné sur les droits d'auteur.

Dans une optique plus générale, l'ONF a commencé la mise en œuvre de son plan triennal sur la modernisation de la fonction de contrôleur (conformément à la politique du Conseil du Trésor), c'est-à-dire qu'il recourt à des méthodes de gestion modernes qui correspondent aux normes en vigueur au gouvernement fédéral (voir pages 13 et 38).

2. Deuxième résultat stratégique

L'optimisation des auditoires des productions et coproductions de l'ONF au Canada et à l'étranger par l'accès à ses œuvres sur les chaînes générales et spécialisées, et dans les réseaux/canaux de distribution commerciaux et non commerciaux.

Principaux partenaires

L'ONF s'associe à des producteurs indépendants et à des diffuseurs (des secteurs public et privé et à des chaînes spécialisées) du Canada et de l'étranger. En 2002-2003, il a surtout mis l'accent sur les alliances avec des diffuseurs, dont APTN, History Channel, CBC/Radio-Canada et Vision TV.

Objectifs clés

L'une des principales responsabilités de l'ONF consiste à s'assurer qu'il utilise tous les canaux de distribution afin de rejoindre le public canadien et étranger des divers marchés au moyen de stratégies de marketing efficaces. Il doit en outre faciliter l'accès à sa collection de films, l'un des plus importants patrimoines audiovisuels canadiens. Dans l'ensemble, il s'agit de faire en sorte que les diffuseurs, les établissements d'enseignement, les bibliothèques et d'autres marchés utilisent davantage les productions audiovisuelles de l'ONF. Voici quelques objectifs clés :

- ⇒ Intensifier la présence des productions de l'ONF dans les divers réseaux de distribution;
- ⇒ Développer et diversifier les marchés canadiens et internationaux;
- ⇒ Assurer la conservation de la collection de l'ONF et la rendre plus accessible.

En se concentrant sur ces objectifs, l'ONF espère renouer les liens avec la population canadienne par la voie de projections, des médias, d'Internet, de médiathèques, de bibliothèques, de musées, d'écoles et du programme d'adhésion.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats

La réalisation de cet objectif ne dépend pas d'un programme, mais bien d'un certain nombre d'activités qui y contribuent collectivement, y compris celles qui relèvent des communications et du développement des réseaux, de la gestion de l'information et qui sont liées à Internet. C'est par souci de cohérence que l'ONF a décidé de regrouper ces activités au sein d'une direction axée sur les services et couvrant un éventail d'activités d'information et de communication qui vont de la gestion de l'information aux projections en passant par les points de ventes de vidéos de l'ONF, etc. Ce regroupement d'activités va dans le sens de la convergence des médias, laquelle procure à la population accès à de l'information et à des produits audiovisuels par diverses voies.

Les ressources affectées à ce résultat stratégique se chiffrent à environ 18 millions de dollars en 2002-2003. Les prévisions étaient de quelque 13,8 millions et l'augmentation s'explique par l'ouverture de la Médiathèque de Toronto et par les besoins en ressources pour la numérisation de la collection de l'ONF au moyen du Fonds Mémoire canadienne.

Sur ce point, les indicateurs suivants permettent de mesurer les résultats obtenus :

⇒ Progrès réalisés en matière de développement et de diversification des marchés, mesurés à partir des recettes et des locations de films de l'ONF;

⇒ Accès au fonds audiovisuel de l'ONF, mesuré à partir de l'utilisation de la collection, y compris au moyen de CinéRoute, le projet pilote de cinéma sur demande par liaison Internet.

1. Développement et diversification des marchés

Les recettes générées et le nombre de transactions témoignent de l'efficacité des stratégies de mise en marché utilisées par l'ONF, du succès obtenu et de l'attrait des films de la collection auprès des divers marchés.

Marchés canadiens et étrangers

L'ONF a poursuivi son partenariat avec le Documentary Channel, qui diffuse environ 50 heures de ses productions par année, dont bon nombre occupent une place dans la grille horaire qui lui est réservée. Compte tenu de l'importance que revêtent la promotion et la mise en marché dans le nouveau contexte de l'audiovisuel, cette chaîne joue pour nous un rôle précieux dans la fidélisation de l'auditoire.

Pour intensifier la présence de ses productions dans le système de télédiffusion canadien, l'ONF a produit une compilation intitulée ***The Way We Were,*** pour VisionTV, qui a suscité d'excellents commentaires.

Tandis que les recettes globales diminuaient, passant de 5,2 millions en 2001-2002 à 4,9 millions de dollars en 2002-2003, les recettes provenant des ventes à l'étranger augmentaient, de 1,5 million de dollars en 2001-2002 à 1,9 million en 2002-2003. Ce repli sur le plan global s'explique par les changements survenus dans l'industrie de l'audiovisuel et par le fait que 2002-2003 a été une année de transition compte tenu de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique de l'ONF et de l'embauche de nouveaux cadres supérieurs.

Signalons également l'augmentation des recettes tirées des marchés institutionnels et éducatifs.

Le tableau suivant présente les recettes selon les différents marchés (en milliers de dollars).

Recettes selon les marchés

		2000-2001	2001-2002	2002-2003
CANADIEN	Télévision	922	1 137	702
	Salles de cinéma	120	125	27
	Institutionnel et éducatif	1 220	1 034	1 143
	Consommateur	608	579	555
		2 870	2 875	2 427
	Plans d'archives	677	783	648
	Total partiel	3 547	3 658	3 075
INTERNATIONAL	Télévision	977	548	749
	Salles de cinéma	148	75	75
	Institutionnel et éducatif	954	832	912
	Consommateur	326	118	176
	Total partiel	2 405	1 573	1 912
	TOTAL	**5 952**	**5 231**	**4 987**

L'ONF a aussi établi des partenariats avec plus de 48 bibliothèques publiques (par rapport à 51 en 2001-2002, une diminution qui s'explique par les fusions municipales) dans les diverses régions du pays, par lesquels elles peuvent acheter nos films à des conditions avantageuses, en plus de recevoir gratuitement une copie de nos nouveautés; en échange, elles conservent un bon stock de nos films, qu'elles prêtent ou louent à leur clientèle. En vertu de ces partenariats, les Canadiens et Canadiennes des communautés de langue officielle vivant en situation minoritaire ont accès aux productions de l'ONF dans leur propre langue, conformément aux responsabilités de l'Office découlant des articles 41 et 42 de la *Loi sur les langues officielles*.

Nombre de prêts de films dans les bibliothèques partenaires

2000-2001	2001-2002	2002-2003
208 660	217 964	222 827

Ce marché a connu une augmentation d'environ 5 000 prêts par rapport au dernier exercice.

2. Accès au fonds audiovisuel de l'ONF

ONF Montréal et la nouvelle Médiathèque de Toronto, qui a ouvert ses portes le 22 novembre 2002, sont des endroits clés pour interagir avec le grand public. Dans ces installations de pointe, les visiteurs ont accès à la collection de l'ONF; ils peuvent choisir leurs films et les visionner sur place. Les jeunes, les groupes scolaires et les familles peuvent participer à des ateliers d'animation et voir des films. Les cinéastes de la relève, les professionnels du milieu du cinéma et les étudiants universitaires sont invités à assister à des ateliers de maîtres sur le documentaire et l'animation. En 2002-2003, ONF Montréal a accueilli plus de 100 000 personnes, ce qui représente une légère augmentation par rapport au dernier exercice.

Plus de 11 400 visiteurs ont franchi les portes de la Médiathèque de Toronto de la date d'inauguration (en novembre 2002) à la fin de mars 2003, dont 500 personnes le premier week-end. La Médiathèque a ainsi produit 14 000 $ de recettes au cours de cette période.

Utilisation de la collection

Au cours de l'année, le catalogue de la CinéRobothèque a été amélioré et enrichi de nouvelles productions offertes à la clientèle. L'effet combiné d'un plus grand nombre de productions disponibles et de l'amélioration de l'accessibilité à l'information sur les films a contribué au maintien de l'exploitation de ce riche patrimoine audiovisuel canadien. En tout, 24 235 personnes – soit 3 p. 100 de plus qu'en 2001-2002 – ont vu des films à la CinéRobothèque.

Titres* différents vendus ou loués au Canada et à l'étranger en 2002-2003 par décennie de production

1924-1933	3 titres
1934-1943	80 titres
1944-1953	266 titres
1954-1963	426 titres
1964-1973	656 titres
1974-1983	870 titres
1984-1993	1 040 titres
1994-2003	1 528 titres
Total	**4 869 titres**

* *Les versions anglaises et françaises comptent pour des titres différents.*

† *L'ONF est le dépositaire de certaines collections de films produits par d'autres organismes gouvernementaux avant sa fondation en 1939.*

Il y a lieu de souligner ici l'attrait et l'intérêt que présente la collection de l'ONF pour les publics canadiens et étrangers puisque près de 50 p. 100 des titres vendus ou loués ont été produits il y a plus de 20 ans. Cette constatation révèle que les productions de l'Office demeurent des outils de référence majeurs quelle que soit leur année de production. Elle confirme en outre l'importance à accorder à la préservation des films de l'ONF et à leur accessibilité la plus large possible.

CinéRoute permet maintenant aux universités et aux centres de recherche canadiens d'accéder en ligne à 800 films de l'ONF.

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'ONF est résolu à multiplier les points de contact avec la population et à créer des possibilités d'accès à l'ensemble de son patrimoine. À cet égard, l'ONF a mené des activités telles que :

- Programme d'adhésion bilingue, baptisé Cinéclub ONF (NFB Film Club), a vu le jour en octobre 2002 et assure un abonnement gratuit à *Focus* (le magazine mensuel de l'ONF), des rabais sur des produits sélectionnés, des invitations à des premières, des projections publiques, des cours de maîtres et des ateliers. En mars 2002, le programme comptait 2 751 membres des quatre coins du pays;
- Facilitation de l'accès à des documents d'enrichissement numérisés, notamment des clips audio et vidéo et des ressources ciblant les jeunes et le personnel enseignant dans La Médiasphère. En 2002-2003, l'ONF a ajouté des extraits vidéo et des plans de leçon ainsi qu'un lieu de rencontre virtuel où les membres du personnel enseignant peuvent partager leur expérience sur l'utilisation de produits de l'ONF en classe;
- Achèvement de la numérisation de 7 000 extraits de nos films. En 2002-2003, 3 400 extraits ont été ajoutés au système de gestion de contenu multi-plateformes qui est accessible par Internet;
- Augmentation du nombre de titres de l'ONF offerts sur CinéRoute, et ajout d'une collection de films des Archives nationales du Canada. En mars 2003, CinéRoute avait répondu à 8 000 demandes;
- Avancement du travail visant à faire évaluer CinéRoute par 2 000 clients et clientes.

Méthodes de gestion

En 2002-2003, l'une des priorités de l'ONF a été de regrouper ses activités de communications et de visibilité sous une même direction afin de mettre en valeur son image de marque et de réaliser des économies. Dans le contexte d'une industrie des communications marquée par la convergence des médias et la fragmentation de l'auditoire en raison de la multiplicité des choix, la stratégie de l'ONF consiste à s'orienter vers une approche globale afin de tirer le maximum de sa marque.

Bien que les indicateurs susmentionnés soient commodes pour évaluer jusqu'à quel point les productions de l'ONF sont utilisées par divers marchés canadiens et étrangers, à long terme, il faudra trouver des outils qui permettent de mesurer l'incidence des œuvres de l'ONF, tout particulièrement en ce qui a trait au degré auquel la « marque » ONF continue de faire « découvrir » le Canada au public canadien et étranger.

Ajoutons que les stratégies globales de mise en marché utilisées pour accroître la visibilité des œuvres audiovisuelles de l'ONF et les faire mieux connaître sont constamment revues pour s'assurer de leur efficacité. L'un des défis est de pouvoir mesurer la valeur des activités de rayonnement destinées à créer des liens entre la population canadienne et les productions de l'ONF.

Le système Synchrone de l'ONF demeure un outil précieux qui permet d'accéder à de l'information qualitative et quantitative sur le rendement. Ce système est devenu le réseau de base de l'Intranet.

Dans une perspective générale, l'ONF a commencé la mise en œuvre de son plan triennal sur la modernisation de la fonction de contrôleur (conformément à la politique du Conseil du Trésor), c'est-à-dire qu'il recourt à des méthodes de gestion modernes qui correspondent aux normes en vigueur au gouvernement fédéral (voir pages 13 et 38).

3. Troisième résultat stratégique

Gestion efficace et responsable des ressources.

Principaux partenaires

L'ONF s'associe à divers organismes dans la mesure où il peut partager avec eux les coûts et les compétences pour mettre au point des outils et des systèmes qui permettent d'améliorer le contrôle, le suivi et la gestion des ressources. Les coproductions avec des partenaires de production et de distribution du Canada et de l'étranger constituent un important moyen de tirer un meilleur parti des ressources.

Objectifs clés

L'ONF vise à resserrer le lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus pour s'assurer que les ressources sont bel et bien utilisées avec efficacité et efficience. Voici les objectifs clés :

⇒ poursuivre le développement d'un système de gestion intégré, puissant et moderne;
⇒ maintenir les coûts administratifs de production au plus bas niveau possible;
⇒ mettre en œuvre de nouveaux mécanismes qui permettront de mieux mesurer le rendement des ressources et des opérations.

Au nombre des indicateurs utilisés à ce chapitre, mentionnons les suivants :

⇒ niveau de ressources affectées à la production par rapport aux autres secteurs;
⇒ améliorations apportées aux systèmes internes et externes de manière à mieux gérer et contrôler les ressources;
⇒ contrôle des ressources;
⇒ recours à des évaluations, vérifications et autres études afin de prévoir et planifier les changements à apporter éventuellement aux directives et programmes et les apporter en temps et lieu.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats

Les ressources affectées à ce résultat stratégique se sont chiffrées à 7,4 millions de dollars en 2002-2003, soit 400 000 $ de plus que l'année dernière. Cette augmentation s'explique par une majoration inattendue des ressources affectées à la modernisation de la fonction de contrôleur et à l'évaluation du programme. Voici quelques-uns des résultats atteints.

L'un des moyens permettant à l'ONF de s'assurer qu'il y a un lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus consiste à attribuer la majeure partie de ces ressources à la réalisation de films. En 2002-2003, l'ONF a consacré environ 41 millions de dollars à la production cinématographique, par rapport à 18 millions à la distribution et à la mise en marché, et à 7 millions au soutien à la gestion.

L'ONF persiste à maintenir ses coûts administratifs de production au plus bas niveau possible. Les coûts de gestion de la production ont connu une légère hausse depuis 2001-2002 parce que des postes vacants ont été comblés.

Ressources de production
(en milliers de dollars)

	Dépenses réelles		
	2000-2001	**2001-2002**	**2002-2003**
Production (coûts directs)	43 467 $	40 613 $	40 932 $
Administration de production	1 696 $	1 613 $	1 738 $
Coût net du programme	63 042 $	63 091 $	66 263 $

L'ONF considère qu'il importe de produire des œuvres qui contribuent à répondre aux priorités du gouvernement fédéral, c'est-à-dire des œuvres de grande qualité qui font rayonner le Canada, favorisent le rapprochement des Canadiens et des Canadiennes entre eux, et établissent des liens avec le monde. L'ONF participe à des coproductions avec divers partenaires, s'assurant ainsi une mise en commun des ressources des secteurs public et privé.

1. Améliorations apportées aux systèmes internes et externes

Nous avons amélioré les systèmes de production, de distribution et d'administration de manière à permettre à l'ONF de remplir ses objectifs : produire des œuvres audiovisuelles de grande qualité et atteindre l'auditoire le plus efficacement possible.

L'une des initiatives les plus importantes de l'ONF est la mise en œuvre de son plan triennal sur la modernisation de la fonction de contrôleur (conformément à la politique du Conseil du Trésor). Ce plan est un document évolutif qui a été fractionné en actions et obligations de rendre compte tous les trimestres. Les gestionnaires sont responsables de l'atteinte des objectifs et répondent des résultats obtenus lors de leurs évaluations de rendement annuelles. On rédigera un plan de communications qu'on affichera ensuite dans l'intranet afin que le personnel soit au courant du projet. Ce sera là l'occasion d'intégrer en un seul programme les nombreux projets interdépendants d'amélioration de la gestion qui sont en cours.

Voici d'autres initiatives mises en œuvre :

⇒ Le système de gestion intégrée de l'information et du savoir *Synchrone* est maintenant opérationnel en ce sens que les flux de travaux ont été harmonisés et adaptés afin de permettre les approbations en ligne, selon les pouvoirs délégués. Le module des contrats a été achevé cette année, de même que plusieurs éléments dont la gestion des voûtes, la coordination des communiqués et la photothèque. On prépare actuellement l'insertion de cette information dans l'intranet afin que l'ensemble du personnel puisse gérer le savoir.

⇒ Les travaux sur le Système électronique de gestion des droits d'auteur (SEGDA), une composante vitale de Synchrone, vont de l'avant. Terminé récemment, le module de gestion des droits acquis (c'est-à-dire la partie des droits que nous devons acquérir pour pouvoir exploiter une œuvre) nous permet de gérer plus efficacement et plus facilement une quantité très importante de droits provenant de diverses sources. Les travaux de construction du module des droits cédés vont bon train et devraient se terminer en 2004. Entre autres fonctions, ce module permettra de produire les contrats de distribution.

⇒ De concert avec celle de la technologie de l'information, l'équipe des opérations financières a effectué deux migrations d'applications financières Oracle et a déployé la boutique électronique aux États-Unis. Le remaniement du module Inventaire a également été entrepris.

Dans l'ensemble, ces systèmes permettent à l'ONF de mieux gérer ses ressources en resserrant les liens entre ressources utilisées et résultats souhaités.

2. Satisfaction de la clientèle

Afin d'assurer la haute qualité de ses services, d'en adapter la prestation et de mieux répondre aux besoins de la clientèle, l'ONF contrôle le taux de satisfaction de cette dernière et en recueille les commentaires régulièrement .

3. Recours à des évaluations, vérifications et autres études

L'une des priorités de l'ONF consiste à prévoir et à planifier les changements à apporter éventuellement aux directives et programmes en raison de facteurs contextuels ou autres. Les évaluations, vérifications et autres études fourniront des renseignements détaillés et pertinents sur le rendement, de manière à permettre à l'ONF d'améliorer ses opérations futures. Dans certains cas, de telles études donnent des informations utiles sur l'évolution de la situation.

L'ONF s'engage à entreprendre des évaluations et des vérifications conformément aux nouvelles directives du gouvernement fédéral. Ces travaux l'aideront à remplir l'objectif de gestion plus efficace et efficiente des ressources en prévoyant les changements à apporter aux directives et programmes, en quantifiant les résultats et les modifications à apporter, en gérant les risques et en mettant en œuvre un plan de vérification à long terme.

Pour 2002-2003, l'ONF a reçu une allocation de 100 000 $ du Centre d'excellence en évaluation du Conseil du Trésor. Grâce à ces ressources supplémentaires et aux conseils éclairés du personnel du Centre, l'Office a pu préparer un plan d'évaluation triennal et des cadres d'évaluation ainsi qu'effectuer un plus grand nombre d'évaluations.

Méthodes de gestion

Le plan triennal sur les méthodes de gestion modernes est la plus importante initiative de l'ONF. Ce document constitue son engagement à l'égard de meilleures pratiques de gestion. L'ONF est déjà à instiller une culture d'entreprise moderne et cette initiative sert tant à valider l'existence de cette culture qu'à quantifier les éléments propres aux méthodes, ce qui accroît la transparence et la responsabilisation dans l'ensemble de l'organisation, à tous ses échelons.

Chaque gestionnaire est tenu d'atteindre les objectifs fixés dans son évaluation de rendement, au vu des responsabilités qu'il assume en matière de budget et de ressources humaines.

Bien que l'échéancier proposé par le Conseil du Trésor s'étende sur sept ans, l'ONF est résolu à mettre son plan en œuvre au cours des trois prochaines années sur lesquelles se déroule son Plan stratégique 2002-2006.

ANNEXES

ANNEXE I : Groupement des rapports

Modernisation de la fonction de contrôleur

L'ONF a établi un plan de mise en œuvre en vue de moderniser la fonction de contrôleur. En 2002-2002, l'ONF a :

- effectué une évaluation de capacité (capacité actuelle et capacité requise ultérieurement pour répondre aux 33 critères établis par le Conseil du Trésor);
- trouvé des occasions d'amélioration;
- établi un plan d'action triennal relié à la mise en œuvre du plan stratégique de l'ONF;
- mis en œuvre les éléments suivants : programme de perfectionnement professionnel; plan de relève; plan de reconnaissance; amélioration du contrôle de la qualité des systèmes de gestion de l'information.

Paiements de transfert

En 2002-2003, l'ONF a versé 270 000 $ en paiements de transfert répartis comme suit : 10 000 $ en subventions pour encourager des artistes primés lors d'événements cinématographiques d'importance qui ont lieu au Canada et qui sont d'intérêt national ou international; le reste a été versé en contributions pour aider des organismes sans but lucratif œuvrant dans le milieu cinématographique et pour participer à la promotion de la cinématographie canadienne. Dans tous les cas, il s'agit de versements de faible valeur faits à plusieurs bénéficiaires différents.

Politiques spéciales sur les voyages

L'ONF est un employeur distinct et, de ce fait, peut appliquer sa propre politique sur les voyages. En réalité, il suit de très près la politique du Conseil du Trésor, et toute différence ne pourrait avoir qu'une incidence quasi négligeable. Il est à remarquer qu'à l'ONF, la même politique sur les voyages s'applique à toutes les catégories de personnel, incluant les personnes nommées par le gouverneur en conseil et les cadres supérieurs.

Gestion du matériel

Depuis plusieurs années déjà, l'ONF tient des registres de ses stocks de biens meubles et des biens destinés à la vente (produits audiovisuels). Des dénombrements et des réévaluations se font à intervalles réguliers de sorte que nos états financiers reflètent constamment la valeur réelle de ces biens.

Initiative sur l'amélioration des services

L'ONF contrôle régulièrement la satisfaction de la clientèle. En 2002-2003, il a commandé une étude visant à élaborer une stratégie d'optimisation du rendement de son centre des appels, conformément à son Plan stratégique.

ANNEXE II : Rendement financier

Les tableaux 1 et 2 présentent les crédits accordés à l'ONF pour l'année 2002-2003 en comparaison avec les dépenses réelles. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles découle de retards imprévus dans le déploiement de projets de production. Par exemple, il a fallu reporter le tournage prévu en Israël et en Turquie pour des raisons de sécurité, et des contrats de coproduction internationale n'ont été conclus qu'en avril.

Le tableau 3 montre l'évolution des dépenses de l'ONF au cours des derniers exercices. Les sommes représentent la totalité des dépenses financées à la fois par le crédit parlementaire et par les revenus générés par nos activités. Les écarts proviennent de fluctuations des recettes ainsi que des ajouts au crédit pour couvrir les frais découlant d'initiatives et de programmes spéciaux, dont le Fonds Mémoire canadienne, l'évaluation du programme et la modernisation de la fonction de contrôleur.

Le tableau 4 fait état des recettes disponibles. La multiplication des chaînes spécialisées a entraîné une diminution notable de la valeur des redevances versées pour les productions.

Une part minime de nos ressources est appliquée aux paiements de transfert au titre de subventions et de contributions. Le tableau 5 en présente la ventilation.

Le tableau 6 montre la répartition du fonds renouvelable de l'ONF, qui sert à financer le fonds de roulement des activités commerciales, et la valeur nette des immobilisations.

A. Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau financier 1 – Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)			
	2002 - 2003		
Crédit/Programme	**Dépenses nettes prévues**	**Autorisations totales nettes**	**Dépenses réelles nettes**
85 Fonds renouvelable de l'Office national du film			
– Déficit de fonctionnement	60 783	67 096	66 263
(L) Fonds renouvelable de l'Office national du film	375	375	(53)
Total pour l'Agence	**61 158**	**67 471**	**66 210**

Note : Les données financières sommaires comprennent trois chiffres, lesquels visent à illustrer ce qui suit :

- les dépenses prévues au début de l'exercice (dépenses nettes prévues);
- les autorisations représentant les dépenses supplémentaires que le Parlement a jugé bon d'accorder aux ministères en fonction de changements dans les priorités et d'activités imprévues (autorisations totales nettes) : comprennent le report de fonds de l'année précédente et les augmentations reliés aux conventions collectives. Ces sommes comprennent aussi des attributions spéciales reçues du Fonds Mémoire canadienne.
- la somme vraiment dépensée (dépenses réelles nettes en 2002-2003).

Le déficit de fonctionnement paraissant dans le fonds renouvelable de l'ONF est entièrement financé par un crédit parlementaire annuel (crédit 85 pour l'année 2002-2003), ce qui représente une situation assez unique dans les autorisations du budget des dépenses. Seul le fonds de roulement relié aux opérations commerciales de l'ONF et la variation de la valeur nette des immobilisations sont financées au moyen d'un crédit législatif (voir également le tableau 6).

Tableau financier 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)			
	2002 – 2003		
Opérations de l'ONF	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
ETP	510	510	481
Fonctionnement*	69 433	75 746	73 170
Capital	–	–	–
Subventions et contributions votées	250	250	270
Total des dépenses brutes	**69 683**	**75 996**	**73 440**
Moins : Recettes disponibles	(8 900)	(8 900)	(7 177)
Total des dépenses nettes	**60 783**	**67 096**	**66 263**
Autres recettes et dépenses Recettes non disponibles	–		–
Coût des services offerts par d'autres ministères	29	29	18
Coût net du programme	**60 812**	**67 125**	**66 281**

* *Incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux du personnel et les indemnités de départ.*

Tableau financier 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses totales prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)					
			2002-2003		
	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Opérations de l'ONF	71 064	69 998	69 683	75 996	73 440
Total	**71 064**	**69 998**	**69 683**	**75 996**	**73 440**

Ce tableau montre l'évolution des dépenses de l'ONF au cours des derniers exercices. Les montants représentent la totalité des dépenses financées à la fois par le crédit parlementaire et par les recettes générées par nos activités. Les variations proviennent des fluctuations dans les recettes et des ajustements au crédit parlementaire.

Pour l'exercice 2002-2003, nous présentons dans ce tableau les dépenses prévues au budget principal des dépenses au début de l'exercice. Les autorisations totales représentent les sommes additionnelles reçues pour couvrir les initiatives et programmes spéciaux, comme le Fonds Mémoire canadienne et la modernisation de la fonction de contrôleur, et les fonds reportés de l'année précédente.

Il est à remarquer que l'ONF n'a qu'un seul secteur d'activité.

Tableau financier 4 – Recettes disponibles

Recettes disponibles (en milliers de dollars)					
			2002-2003		
Recettes disponibles	**Recettes réelles 2000-2001**	**Recettes réelles 2001-2002**	**Recettes prévues**	**Autorisations totales**	**Recettes réelles**
Opérations de l'ONF	**8 022**	**6 907**	**8 900**	**8 900**	**7 177**
Total des recettes disponibles	**8 022**	**6 907**	**8 900**	**8 900**	**7 177**

Tableau financier 5 – Paiements de transfert

Paiements de transfert (en milliers de dollars)					
			2002-2003		
	Dépenses réelles 2000-2001	**Dépenses réelles 2001-2002**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
Subventions	8	13	10	10	10
Contributions	227	309	240	240	260
Total des paiements de transfert	**235**	**322**	**250**	**250**	**270**

Tableau financier 6 – Sommaires financiers du fonds renouvelable

Sommaires financiers du fonds renouvelable					
Fonds renouvelable de l'Office national du film (en milliers de dollars)					
			2002-2003		
	Dépenses réelles 2000-2001	**Dépenses réelles 2001-2002**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
Recettes (crédit parlementaire)	63 042	63 091	61 158	67 096	66 263
Dépenses nettes	(63 042)	(63 091)	(61 158)	(67 096)	(66 263)
Profit (ou perte)	0	0	0	0	0
Ajouter les éléments n'exigeant pas l'utilisation de fonds :					
Dépréciation/amortissement	(2 770)	(2 969)	(2 000)	(2 000)	(3 847)
Modifications du fonds de roulement	(28)	0,0	375	375	0,0
Activités d'investissement					
Acquisition de biens mortissables	5 449	3 295	2 000	2 000	3 794
Excédent de trésorerie (exigence)	(2 651)	326	375	375	(53)
Pouvoir : excédent cumulatif (prélèvement)	13 349	13 675	13 800	13 800	13 622

Note : Le fonds renouvelable de l'Office national du film est autorisé par la *Loi sur les fonds renouvelables* pour les opérations commerciales reliées à la production et à l'exploitation de la collection des produits audiovisuels de l'ONF.

ANNEXE III : Aperçu de l'Office national du film

A. Organigramme

L'organigramme suivant illustre la structure organisationnelle et hiérarchique sur laquelle s'appuie l'ONF pour assurer au jour le jour que ses secteurs de services donnent un rendement optimal, tant au plan de l'efficience qu'à celui de l'efficacité.

Centres de responsabilité

Sous la direction du Commissaire du gouvernement à la cinématographie, le programme se divise en neuf principaux centres de responsabilité :

Le **Programme anglais** gère les activités de production et de mise en marché des produits de langue anglaise au Canada;

Le **Programme français** gère les activités de production et de mise en marché des produits de langue française au Canada;

La **Distribution** est chargée des activités commerciales et des ventes à l'étranger, de la Cinémathèque de plans d'archives, de divers services de soutien à la distribution et du Service à la clientèle;

Les **Services techniques** dispensent du matériel et des services d'entretien, des services de montage et services connexes ainsi que des services de postproduction image et son;

Les **Communications et Développement des réseaux** englobent les Communications, le Développement des réseaux, les Affaires gouvernementales, la Gestion de la collection et de l'information ainsi que la gestion de la participation de l'ONF à des festivals canadiens et étrangers;

L'**Administration** comprend les opérations et la planification financière, les aménagements, la gestion des ressources matérielles et la technologie de l'information;

Les **Ressources humaines** gèrent le personnel, la formation et le programme d'équité en matière d'emploi;

La **Planification** comprend la planification, l'évaluation et la vérification interne;

Le **Secrétariat du Conseil d'administration et Affaires juridiques** s'occupe également de l'accès à l'information.

ANNEXE IV : Autres renseignements

A. Personnes ressources

- Maryse Charbonneau, directrice, Administration
- Claude Parent, directeur, Planification, évaluation et vérification
- Audrey Doyle, chef de l'évaluation et analyste principale

Les personnes qui désirent obtenir des renseignements supplémentaires auprès de responsables de secteurs de service peuvent aussi consulter le site Internet (www.onf.ca) pour obtenir leurs coordonnées.

B. Lois appliquées et règlements connexes

- *Loi sur le cinéma*, L.R.C. 1985, ch. N-8 (modifiée le 1er novembre 1995)